

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA
REFLEXÃO SOBRE A APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL E O SEU VALOR PARA
O INDIVÍDUO**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

MARCELO DUARTE VIVAS
Rio de Janeiro - 2008

Vivas, Marcelo Duarte

Universidade corporativa: uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo / Marcelo Duarte Vivas. – 2008.

123 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Fátima Bayma.

Inclui bibliografia.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Universidade corporativa. I. Oliveira, Fátima Bayma de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4038


FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

TÍTULO

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: UMA REFLEXÃO SOBRE A APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL E O SEU VALOR PARA O INDIVÍDUO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:
MARCELO DUARTE VIVAS

APROVADO EM ____ / ____ / ____
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



FÁTIMA BAYMA
DOUTORA EM EDUCAÇÃO



LUÍS CESAR G. DE ARAUJO
DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO



FRANCISCO MARCELO BARONE
DOUTOR EM POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAÇÃO HUMANA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por mais essa conquista.

A minha querida irmã, em especial, grande patrocinadora da minha história, e a minha mãe por ter me apoiado e incentivado até o final. Eu, sinceramente, nada seria sem vocês duas na minha vida.

Agradeço ao meu falecido irmão que aonde quer que esteja, deve estar muito feliz com essa minha conquista.

Sou agradecido à professora Fátima Bayma pela orientação, paciência, e carinho com a minha pessoa me incentivando, e permitindo a realização deste estudo.

Agradeço à vice-diretora do EBAPE professora Déborah Zouain pela generosidade e apoio que tive desde quando fui admitido no programa de mestrado.

Ao meu amigo de mestrado Robson Amstalden, pela ajuda providencial na pesquisa junto a Petrobrás, e seu empenho particular em viabilizar resultados com qualidade e esmero.

Aos funcionários do CFAP e da secretaria, especialmente, a Joarez de Oliveira pelo seu jeito sempre amável e bastante solícito e à Janete pela forma carinhosa e ímpar como atende e me ajudou quando mais precisava.

Aos funcionários da Petrobrás RJ e SP participantes da pesquisa que, gentilmente, se prontificaram em responder ao questionário, tornando o estudo mais rico e consistente.

À Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas e aos seus competentes professores pela oportunidade de aprendizado e crescimento em uma instituição com a mais alta credibilidade do mercado.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim”.

Autor anônimo.

“Para tratar bem uma pessoa que não gosta da gente, não basta ter apenas boa índole; é preciso muito tato”.

Ludwig Wittgenstein

“Felicidade é a harmonia entre o pensar, o dizer e o fazer!”

Mahatma Gandhi

RESUMO

Um dos objetivos principais deste trabalho foi investigar os motivos do crescimento da Universidade Corporativa no Brasil, assim, conclui-se que: a capacitação está voltada para a melhoria do desempenho dos negócios da organização; a disseminação de valores comuns na organização inclui clientes, fornecedores e sociedade; o investimento na marca da empresa usa a rede de pessoas comprometidas com a organização; e o desenvolvimento da cultura da inovação e do crescimento dentro da organização. O outro objetivo principal deste estudo foi conhecer a percepção do funcionário em relação à Universidade Petrobrás na formação e desenvolvimento do indivíduo e a sua conseqüente valorização. Para isso, foram colhidos 5 depoimentos e realizada uma pesquisa de campo com aplicação de um questionário fechado considerando uma amostragem de 43 respondentes, os quais estão alocados entre os estados do Rio de Janeiro e São Paulo. A pesquisa revela que 88% dos respondentes aprovam a condução do ensino/aprendizagem e conseqüente valorização do potencial humano, em linha com as metas estratégicas da Companhia, promovidas pela Universidade Corporativa Petrobrás. Finalmente, conclui-se que a Universidade Corporativa é uma instituição de educação e treinamento das empresas que disponibilizam várias alternativas de aprendizagem, alinhadas às estratégias organizacionais, para promover o desenvolvimento não apenas de seus funcionários, mas também de outros agentes da cadeia de valor da empresa, como clientes, fornecedores e parceiros.

Palavras-chave: Universidade Corporativa. Aprendizagem Organizacional. Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

One of principal goals of this work was to investigate the reasons for the growth of Corporate University in Brazil, therefore, it is concluded that the capacitation is geared towards the improvement of the performance of the organization's business; the dissemination of common values in the organization includes customers, suppliers and society; The investment in the trademark of the company uses the network of people committed to the organization; and the development of the innovation's culture and the growth within the organization. The other main objective of this study was to identify the perception of the official in relation to the University Petrobras in training and development of the individual and its consequent increase in value. For this, 5 testimonies were collected and a field research was made with the application of a closed questionnaire considering a sample of 43 respondents, which are allocated among the states of Rio de Janeiro and Sao Paulo. The research shows that 88 % of the respondents approve the conduction of teaching/learning and consequent enhancement of human potential, in line with the strategic goals of the Company, promoted by Petrobrás Corporate University. Finally, it is concluded that the Corporative University is an institution of education and training of companies that provide several learning alternatives, aligned to organizational strategies, to promote the development not only of their staff, but also of other members of the value chain of the company, as customers, suppliers and partners.

Key words: Corporative University. Organizational Learning. Organizational Strategy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Universidades corporativas e suas respectivas empresas.....	44
Quadro 2 – Conceitos de aprendizagem individual.....	63
Quadro 3 – Números da Petrobrás.....	75
Quadro 4 – Histórico da educação à distância.....	79
Quadro 5 – Indicadores.....	94
Quadro 6 – Análise em % das respostas das perguntas 1 e 2.....	102
Quadro 7 – Resumo das respostas da pergunta 3.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Gestão Integrada de Pessoas.....	33
Figura 2 – Grau de centralização e descentralização das atividades da universidade corporativa.....	50
Figura 3 – Organograma da Universidade Petrobrás.....	83
Figura 4 – Alinhamento das ações com os níveis gerenciais.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS

ABAMEC - Associação Brasileira de Analistas do Mercado de Capitais
ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
ANP - Agência Nacional do Petróleo
AO - Aprendizagem Organizacional
BSC - *Balanced Scorecard*
CAGE - Curso Avançado Gerencial
CBG - Curso Básico Gerencial
CEO - *Chief Executive Officer*
CENAP - Centro de Aperfeiçoamento de Pesquisas de Petróleo
CEN-NOR - Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos Norte-Nordeste
CENPES - Centro de Pesquisas e Desenvolvimento
CEN-SUD - Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos Sudeste
CEN-SUD - Centro de Ensino do Sudeste
CNP - Conselho Nacional do Petróleo
DEXBA - Distrito de Exploração da Bahia
DG - Desenvolvimento Gerencial
DIDEN - Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DIRINF-BA - Divisão de Informática da Bahia
DIVEN - Divisão de Ensino
DJSI - *Dow Jones* Mundial de Sustentabilidade
DIJUR-BA - Divisão Jurídica da Bahia
DPBA - Distrito de Perfuração da Bahia
DRH - Departamento de Recursos Humanos
EAD - Educação à distância
EFMD - *European Foundation for Management Development*
E & P - Exploração e Produção
FIDES - Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social
GER - Gerência de Recursos Gerenciais
IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas
IADC - *International Association of Drilling Contractors*

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFP - *Institut Français du Pétrole*
ING - Integração de Novos Gerentes
JCCP - *Japan Cooperation Center, Petroleum*
M & E - *Management & Excellence*
MIT - *Massachusetts Institute of Technology*
OIT - Organização Internacional do Trabalho
OTC - *Offshore Technology Conference*
PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade Produtividade
P & D - Pesquisa e Desenvolvimento
PDC - Programa de Desenvolvimento de Competências
PENN - *University of Pennsylvania*
PEGN - Programa de Especialização de Gestão de Negócios
PELD - Programa de Editoração de Livros Didáticos
PIECE - *Petroleum Institute for Continuing Education*
PIW - *Petroleum Intelligence Weekly*
PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
PPE - Projeto Político Empresarial
PUC-SP - Pontífice Universidade Católica de São Paulo
RH - Recursos Humanos
RPBA - Região de Produção da Bahia
T – Treinamento
SEN-BA - Setor de Ensino da Bahia
SEN-RIO - Setor de Ensino do Rio de Janeiro
SMS - Saúde, Meio Ambiente e Segurança Industrial
SEPES - Serviço de Pessoal
T & D - Treinamento e Desenvolvimento
TD & E - Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UC - Universidade Corporativa
UP - Universidade Petrobrás
UPG - *Petroleum Gas University of Ploiesti*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. A EMPRESA NA ERA DO CONHECIMENTO	17
2.1 A Empresa Contemporânea.....	17
2.2 A Era do Conhecimento.....	19
2.3 Estratégias Genéricas e Estrutura Organizacional.....	20
2.3.1 Planejamento estratégico.....	21
2.4 A Implementação da Gestão Estratégica.....	24
2.5 Governança Corporativa.....	26
2.6 Responsabilidade Social.....	27
2.7 Gestão de Pessoas.....	31
2.7.1 Gestão integrada de pessoas.....	32
2.7.2 Treinamento & desenvolvimento de pessoas.....	33
2.7.3 Motivos que levam as organizações a investir em treinamento.....	37
2.7.4 Administrando os talentos da empresa	39
2.8 Qualidade de vida no ambiente de trabalho através da motivação de funcionários.....	40
3. A EVOLUÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO BRASIL	43
3.1 Aspectos Conceituais.....	43
3.2 Aspectos Históricos no Mundo e no Brasil.....	43
3.3 Características.....	46
3.4 Fatores Críticos para Implantação.....	47
3.5 Resultados.....	51
4. MODELOS DE APRENDIZAGEM NA UNIVERSIDADE CORPORATIVA	54
4.1 Programas de Aprendizagem.....	54
4.1.1 Cidadania corporativa.....	54
4.1.2 Estrutura contextual.....	55
4.1.3 Competências essenciais.....	56
4.2 Educação Permanente.....	57

4.2.1 Educação presencial e virtual.....	58
4.2.2 Educação à distância.....	60
4.3 Tipos de Aprendizagem.....	62
4.3.1 Aprendizagem individual.....	62
4.3.2 Aprendizagem organizacional.....	65
5. METODOLOGIA	70
5.1 Tipo de Pesquisa.....	70
5.2 Universo e Amostra.....	71
5.3 Coleta de Dados.....	71
5.4 Tratamento dos Dados.....	72
5.5 Limitações da Pesquisa.....	73
6. UNIVERSIDADE CORPORATIVA PETROBRÁS	74
6.1 Breve Histórico da Empresa.....	74
6.2 Visão Corporativa.....	75
6.3 Dados Numéricos da Petrobrás.....	76
6.4 Criação e Evolução da Universidade Corporativa.....	77
6.5 A Experiência Petrobrás.....	79
6.6 Diretrizes da Universidade Corporativa.....	80
6.7 Fundamentos.....	83
6.8 Políticas de Qualidade.....	83
6.9 Projeto Pedagógico Empresarial.....	84
6.10 Organograma.....	84
6.11 Plataforma de Trabalho.....	85
6.11.1 Educação à distância.....	90
6.11.2 Resultados dos programas.....	93
6.12 Indicadores.....	94
6.13 Desenvolvimento Gerencial.....	95
6.13.1 Coordenadores de DG das áreas e unidades.....	98
6.14 Programa de Editoração de Livros Didáticos.....	99
6.15 Biblioteca.....	100
6.16 Instituições Parceiras da Universidade Petrobrás.....	100
6.17 Programação de 2008.....	101

6.18 Localização da Universidade Petrobrás.....	101
7. RESULTADOS DA PESQUISA	102
7.1 Respostas das Perguntas Filtro.....	102
7.2 Respostas das Perguntas Sócio-Demográficas.....	108
7.3 Depoimentos.....	110
8. CONCLUSÕES	115
8.1 Sugestões para Trabalhos Futuros.....	116
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	118
10. ANEXO	123

1. INTRODUÇÃO

A demanda por mão-de-obra qualificada vem aumentando consideravelmente no país em virtude dos efeitos da globalização, das inovações tecnológicas e das novas formas de organização do trabalho resultantes de uma nova economia. Tal fato pode ser explicado pelo progresso científico, o avanço tecnológico e elementos fundamentais de um processo sem volta que não acarreta apenas o aumento quantitativo dos conhecimentos e sua constante renovação, mas altera também, a estrutura de empregos e a distribuição de profissionais.

Segundo Stewart (1998), no modelo Taylorista da Era Industrial, o trabalhador formado para o mercado, praticamente não precisava lidar com modificações no posto de trabalho ou na estrutura da empresa, sendo maior a padronização dos cargos e tarefas. Entretanto, na denominada Era da Informação, a política do pleno emprego estável e seguro vem sendo substituída pelo conceito do emprego por habilidades, conhecimento, o que resulta em tarefas mais complexas e freqüentes mudanças na estrutura de como elas serão realizadas.

Essa situação faz com que a procura por profissionais capacitados seja mais intensa por parte das organizações ou então, acaba obrigando as empresas a investirem constantemente em seus recursos humanos de forma que estes estejam preparados para desempenharem suas funções. Uma das estratégias mais conhecidas para a formação são os programas de educação profissional, que podem ser oferecidos por instituições públicas ou privadas, presencialmente ou à distância.

Uma outra alternativa de formação é a chamada universidade corporativa - UC, onde os cursos são essencialmente direcionados para atender os objetivos da empresa. A necessidade da educação profissional nas empresas vem aumentando devido ao fato de que, muitas vezes, a razão de alguns empreendimentos não gerarem resultados positivos, é a baixa escolaridade da mão-de-obra.

Com a satisfação das necessidades imediatas dos funcionários, as organizações podem obter vantagens no cálculo da relação custo versus benefício. Para tanto, pode-se apresentar as possíveis vantagens existentes através da implantação das chamadas universidades corporativas como: ganhos com qualidade, aumento da produtividade, alta sintonia com os avanços científicos e tecnológicos, aumento de motivação, diminuição de conflitos internos

mediante maior conhecimento dos problemas organizacionais e redução na rotatividade de pessoal.

Por isso, emerge com força total esse conceito da universidade corporativa, uma forte evolução qualitativa da tradicional área de treinamento e desenvolvimento a qual, longe de caracterizar um rótulo, uma embalagem redesenhada, ou muito menos um modismo, virá representar um poderoso instrumento viabilizador de uma base humana que sustente o desenvolvimento estratégico das organizações.

Se a globalização proporcionou mercados abertos e uma economia mundial, há de esperar também que entremos na chamada era do conhecimento, isso posto que, o conhecimento, como será abordado no referencial teórico, pode ser tomado como algo intangível, incontrolável, intransferível e ao mesmo tempo extremamente perecível, pois muito da informação de ontem pode não valer, hoje, absolutamente mais nada.

Nesse cenário, a obtenção e seleção adequada de informações, bem como sua aplicação, pode representar o diferencial competitivo necessário para determinar a melhor estratégia a ser seguida por determinada organização. Outrossim, a agregação de informações selecionadas serve de base para a geração de conhecimento.

O conhecimento está, portanto, se transformando no recurso que mais agrega valor a uma organização, e por conseqüência, à nova economia, ou ainda, a economia da sociedade em rede. É da necessidade que as organizações têm de gerenciar esse conhecimento que surgem as universidades corporativas – UC's, cujo objetivo principal, é a manutenção de empregados com elevado potencial de agregação de valor, representando, assim, vantagem competitiva para a organização que os tiverem em seus quadros organizacionais.

Portanto, universidade corporativa é um tema que tem estado no centro das atenções das organizações. No milênio que se inicia tem-se verificado a ênfase no aprendizado como forma de organizações e pessoas manterem-se atualizadas face as constantes e rápidas mudanças do mundo globalizado. A universidade corporativa - UC, então passa a ser vista como ação estratégica que as organizações vêm implementando para desenvolver as competências de seus funcionários e as suas próprias por conseqüência.

Atualmente, está se presenciando um salto na capacidade de inovação em decorrência da disponibilidade de um conjunto de tecnologias de aprendizagem em grupo, que está sendo usado pelas empresas como fator estratégico para competir no mercado globalizado.

Vale ressaltar, que o termo competência está em alta e tem recebido vários significados ao longo do tempo e, atualmente, ele se define por um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se manifestam sempre por comportamentos e ações, porém, depende diretamente do convívio com a prática profissional e, sobretudo do processo educacional.

Assim, as universidades corporativas apresentam-se como uma tentativa das organizações de envidar esforços para que o processo de desenvolvimento das pessoas tenha caráter contínuo e alinhamento estratégico. Elas contribuem para acumulação, difusão e desenvolvimento do conhecimento nas organizações. Por meio dessas universidades as organizações tentam superar o modelo estático e reativo de treinamento e desenvolvimento, adotando amplo sistema educacional corporativo de modo a contribuir para o alcance dos objetivos da organização.

Como se trata de um conceito recente, existem poucos estudos ou evidências concretas de que o modelo de UC seja de fato uma solução. Partindo dessa afirmativa, este estudo faz uma abordagem reflexiva da UC em relação à aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo.

Foi escolhida a Universidade Petrobrás, como estudo de caso, para confrontar a teoria com a prática, ou seja, mostrar que a UC não é uma utopia, ela contribui, de fato, para que a organização alcance os seus objetivos estratégicos através do desenvolvimento contínuo das pessoas. Para constatar essa veracidade, foram pegos testemunhos e realizada uma pesquisa de campo junto aos funcionários da Petrobrás no sentido de saber os benefícios gerados para as pessoas e avaliar a imagem da Companhia percebida pelos funcionários.

Diante dessas considerações iniciais, os problemas de pesquisa a serem investigados são conhecer: Quais as razões do crescimento da Universidade Corporativa no Brasil? Qual a percepção do funcionário em relação à Universidade Petrobrás na formação e desenvolvimento do indivíduo e a sua conseqüente valorização?

2. A EMPRESA NA ERA DO CONHECIMENTO

2.1 A Empresa Contemporânea

A maioria das organizações, pelo menos as mais bem-sucedidas, está se engajando com toda força em programas de mudança e de inovação para acompanhar o que acontece no ambiente ao seu redor, ou seja, o ajustamento ambiental é contínuo e ininterrupto. Algumas organizações vão mais além e procuram se antecipar e promover elas mesmas as mudanças que acontecerão no mundo dos negócios. No entanto, para poderem promover a mudança externa elas precisam antes promover a mudança interna.

As mudanças internas significam necessariamente alterações estruturais em seus formatos e nas redes de relações internas, nas estruturas de seus órgãos componentes e na maneira como são tocados os processos organizacionais.

Os hábitos, os valores, os comportamentos e as atitudes das pessoas são profundamente afetados, assim como os papéis por elas assumidos e os relacionamentos mútuos. Para Bendaly (1998) torna-se indispensável que as pessoas sejam capazes de aprender constante e incessantemente.

Grandes empresas estão, já há algum tempo, utilizando as ferramentas da Tecnologia da Informação para sistematizar, resguardar, gerenciar e difundir seu próprio conhecimento. Essas ferramentas são bancos de dados de diversas naturezas, e com muitas facilidades na recuperação das informações. Em alguns casos, o que era para ser simplesmente uma “base de conhecimentos”, já se transformou em produtos novos e dá lucros para a empresa. É o conhecimento empresarial gerando novos negócios.

Existem campos enormes para a utilização desse conhecimento sistematizado como um novo produto, mas as ferramentas de bancos de dados não atendem a todas as necessidades que as empresas têm para a disseminação do seu conhecimento. Mesmo a disseminação intra-empresa não pode abrir mão daquela constatação acima ressaltada: o conhecimento está nas pessoas e depende do contato frente a frente destas pessoas para se propagar.

As bases de dados são um grande avanço e permitem muita produtividade, entretanto, elas são mais adequadas para o saber técnico estabelecido, aquele saber típico dos manuais, facilmente sistematizável, mas nem todo conhecimento, mesmo o tecnológico, é adequado a uma sistematização. Empresas que investem em pesquisa e desenvolvimento sabem muito bem disso.

Apesar das inúmeras receitas do mercado, a verdade é que não há fórmulas que garantam o sucesso do empresário que tem conhecimento global de sua organização, porém é justo afirmar, que aquele que não possui também não tem chances ao sucesso. Há caminhos que podem ser seguidos, no entanto, o que encontrar ao fim de cada trilha, aponta Bendaly (1998), vai depender da essência de cada um: vontade, perseverança, lealdade, ética, espiritualidade, conhecimento, praticidade, criatividade e bom senso são um bom começo, mas isso não é tudo.

Em relação ao profissional desse novo milênio, ele agrega valores tangíveis, intangíveis e constrói uma organização que aprende continuamente. Possui a sabedoria necessária para comandar sem dominar, para ser respeitado sem, necessariamente, precisar ser carismático. Ele incomoda muito porque estabelece padrões elevados de trabalho, ele lidera porque consegue transmitir conhecimento, emoção e valor, a cada desafio. As habilidades técnicas são básicas e não diferenciam profissionais que estão em um mesmo patamar.

2.2 A Era do Conhecimento

Constata-se que as mudanças na sociedade alteram o comportamento das organizações. O cenário mundial está interligado em um processo de grandes desafios que interferem e transformam as organizações, exigindo que se passe da era *taylorista* para a era do conhecimento tão rápido, visível e onipresente que faz parte de um mundo deslumbrado com os avanços tecnológicos, esbarrando nas fronteiras do tempo e do espaço.

Na conjuntura sócio-econômica globalizada, as distâncias que isolam as pessoas estão se reduzindo rapidamente e a tecnologia da informação e comunicação oferece oportunidades para explorar e descobrir novas formas de gestão das organizações, ligando todas as áreas organizacionais em um intercâmbio de conhecimentos sobre novos produtos e serviços. A globalização constitui a chave para explicar os fenômenos e processos mundiais deste novo

século, a sociedade vive em uma aldeia global, onde a competição ultrapassou todas as fronteiras.

Se a economia globalizada exige das empresas uma visão empreendedora e a adoção de postura estratégica de inovação gerencial, então, qual deve ser o comportamento dos profissionais que compõem as organizações? Que transformações são necessárias para que as organizações possam sobreviver no mercado globalizado? Quais são as estratégias que devem ser adotadas pelas organizações?

Para responder a esses questionamentos, Drucker (1998) diz que a estratégia global para o sucesso da administração envolve os aspectos: estratégia, cultura organizacional e as pessoas que compõem a organização. Do ponto de vista econômico, as transformações são momentâneas, acompanhando a administração e a transição destas fases onde as pessoas fazem suas análises de custos e benefícios através de transações financeiras no mundo, conectadas às redes informativas. As transformações aparecem como determinantes, através do crescimento da computação e da comunicação, que estão ligadas diretamente aos objetivos tecnológicos que proporcionaram este desenvolvimento.

As mudanças de cenários e a tecnologia da informação e comunicação como ferramenta de suporte ao armazenamento, atualização e geração de dados para obter informações, em paralelo com a evolução das empresas, foram surgindo metodologias revolucionárias, mas que nem sempre deram certo. Ao longo do tempo, descobriu-se que o poder dessas metodologias nem sempre se manifestava quando elas eram confrontadas com a complexa e imprevisível realidade das organizações.

Para Aquino (1998) na economia globalizada, a maior mudança foi na gestão de pessoas das organizações, que deixam de ser apenas a força de trabalho, o ativo intangível ou o capital intelectual para se transformarem em talentos humanos ou o fator estratégico de crescimento das organizações, porque o poder não está mais na mão da empresa e sim na mão do cliente. O novo conceito de organização está voltado para o cliente, é ele que diz o que quer comprar e cabe aos gestores evitarem que esta mudança seja uma ameaça à sobrevivência da organização, fazendo com que ela se mantenha e prospere neste novo cenário, é um desafio que só será superado se a empresa utilizar todo o seu pessoal de forma diferenciada.

Este diferencial está na prestação de serviços, isto poderá definir se o cliente será fiel à organização ou irá procurar por algo que realmente possa suprir suas necessidades. O problema de falta de criatividade que ronda as organizações, que preferem copiar que inovar, faz com que saiam na frente às organizações que souberem inovar, que colocarem no mercado produtos e serviços que conquistem a atenção do consumidor e que tenham uma equipe profissional delineada com os princípios e os objetivos da organização.

Para Drucker (1999), em um mundo em transformação contínua, a capacidade de inovar assume um papel fundamental para o sucesso de qualquer organização. Pode-se dizer que a busca da excelência está vinculada à busca da inovação. É visível que o consumidor quer desconto e prazo, mas, além disto, ele quer novidades, ele quer ser surpreendido com produtos e serviços novos. A organização que ouvir o mercado e surpreender seus clientes, certamente vencerá, pois estará buscando a excelência na prestação de serviços aliado à satisfação de seus clientes.

Portanto, conquistar e manter os clientes são um desafio. Não importa quantos bons produtos e serviços tenham a organização, é preciso transformar cada pessoa da organização em um vendedor ativo, visando oferecer o que o cliente não espera, o que o surpreenda, só assim, têm-se clientes satisfeitos, proporcionando a ele momentos mágicos e isto será possível se as organizações adotarem a ferramenta gestão estratégica.

2.3 Estratégias Genéricas e Estrutura Organizacional

As estratégias genéricas são importantes para o papel da cultura no sucesso competitivo. A cultura passou a ser considerada um elemento importante de uma empresa de sucesso. É de se lembrar, no entanto, que estratégias genéricas diferentes envolvem culturas diferentes. A diferenciação pode ser facilitada por uma cultura, que estimulasse a inovação, a individualidade e o ato de assumir riscos, já a liderança no custo pode ser facilitada pela frugalidade, disciplina e atenção ao detalhe.

Segundo estudos de Porter (1998, p.21):

As diferenças organizacionais comumente implicadas por cada estratégia genérica trazem uma série de implicações. Da mesma forma que normalmente existem inconsistências econômicas para a obtenção de mais de uma estratégia genérica, uma empresa não quer que sua estrutura organizacional seja subótima por combinar práticas inconsistentes. Está em moda amarrar a seleção e a motivação de executivos à “missão” de uma unidade empresarial, quase sempre expressa em termos de construir, manter ou colher parcela de mercado. De igual importância – se não maior – é combinar a seleção e a motivação dos executivos com a estratégia genérica que está sendo seguida .

Ainda, de acordo com Porter (1998, p.20), “A cultura pode reforçar vigorosamente a vantagem competitiva que uma estratégia genérica busca alcançar, caso ela seja apropriada. Não existe uma cultura boa ou ruim. A cultura é um meio para alcançar uma vantagem competitiva, e não um fim em si mesmo”.

Esta cultura não pode ser negligenciada por quem faz parte das organizações. Não se pode ignorar que, se o trabalhador não conhece a empresa na qual trabalha e não sabe qual é a filosofia da companhia, torna-se mais difícil estabelecer metas e passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja (NASSAR & FIGUEIREDO, 1995).

2.3.1 Planejamento estratégico

Levando-se em conta o papel fundamental da vantagem competitiva no desempenho superior, uma das peças-chave do plano estratégico de uma empresa deveria ser sua estratégia genérica. Esta especifica o método fundamental para a vantagem competitiva que uma empresa está buscando, e fornece o contexto para a tomada de ações em cada área funcional.

As bases do moderno planejamento estratégico surgiram na década de 1970, como resultado da recessão econômica vivida no período. Nos dias de hoje, o grande objetivo do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo, mantendo-a competitiva e rentável, conseguindo superar eventos inesperados que possam afetar algum de seus negócios ou setores.

Kotler (2000, p. 86) define o planejamento estratégico orientado para o mercado como:

O processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejado.

Porter (1998) observa que muitos planos estratégicos são relações de ações sem uma articulação clara da vantagem competitiva que uma empresa tem ou busca conseguir de modo que ora se negligencia o propósito fundamental da estratégia competitiva no processo de passagem pela mecânica do planejamento, ora se constroem planos com base em projeções de custos e preços futuros errôneos, sem se ter uma compreensão da estrutura industrial e da vantagem competitiva. A organização deve ter tal compreensão, pois é determinante para a rentabilidade, quaisquer que sejam os custos e os preços reais.

De acordo com Kotler (2000), o planejamento estratégico exige ações em três áreas-chaves: a primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio, considerando a taxa de crescimento de mercado e a posição competitiva da empresa nesse mercado. A terceira área-chave, de acordo com o autor, é a estratégia.

Verifica-se que a empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um de seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo. Cada empresa deve determinar o que tem mais sentido à luz de sua posição no setor, de seus objetivos, de suas oportunidades, de suas habilidades e de seus recursos.

Como parte de seu planejamento estratégico, empresas diversificadas categorizam unidades empresariais por meio de um sistema do tipo “construir, manter ou colher”. Em via de regra, tais categorizações são utilizadas para descrever ou resumir a estratégia de unidades empresariais. Embora essas categorizações possam ser úteis ao se pensar sobre alocação de recursos em uma empresa diversificada, não se deve confundi-las com estratégias.

A estratégia de uma unidade empresarial é o caminho para a vantagem competitiva que determinará seu desempenho. “Construir, manter e colher” são os resultados de uma estratégia genérica, ou o reconhecimento da incapacidade de conseguir qualquer estratégia

genérica, e, portanto, da necessidade de colher. De modo semelhante, a aquisição e a integração vertical não são estratégias, e sim meios para obtê-las (PORTER, 1998).

Prática comum no planejamento estratégico é a de utilizar a parcela de mercado para descrever a posição competitiva de uma unidade empresarial. Há empresas que fixam a meta de que todas as suas unidades empresariais deveriam ser líderes em suas indústrias. No entanto, Porter (1998) adverte que esta abordagem pode ser arriscada, já que, embora a parcela de mercado seja certamente relevante para a posição competitiva (como, por exemplo, economias de escala), a liderança no custo, lembra o autor, não é uma causa, mas um efeito da vantagem competitiva. A parcela de mercado por si só não é importante em termos competitivos; porém a vantagem competitiva é. A ordem estratégica para unidades empresariais deveria ser alcançar vantagem competitiva.

A busca de liderança por si só pode garantir que uma empresa não consiga jamais uma vantagem competitiva ou que perca aquela que possui. Uma meta de liderança por si só também envolve gerentes em debates sem fim quanto ao modo como uma indústria deveria ser definida para calcular parcelas, obscurecendo uma vez mais a busca de vantagem competitiva que constitui a essência da estratégia.

É preciso entender o planejamento estratégico para entender a administração de marketing. Contudo, para entender o planejamento estratégico, é preciso reconhecer que as maiores empresas organizam-se, conforme assevera Kotler (2000) em quatro níveis: o nível corporativo, o nível de divisão, o nível de unidade de negócios e nível de produto. Afirmo este autor:

A matriz da empresa é responsável pelo projeto de um plano estratégico corporativo para orientar toda a empresa; toma decisões quanto à quantidade de recursos a alocar para cada divisão, assim como sobre que negócios iniciar ou eliminar. Cada divisão estabelece um plano da divisão cobrindo a alocação dos recursos para cada unidade de negócios, dentro da divisão. Cada unidade de negócios desenvolve um plano estratégico da unidade de negócios que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produtos, marca) dentro de uma unidade de negócios desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos no mercado do produto (Kotler, 2000, p. 86).

Com base nessa exposição, constata-se que as empresas multinacionais enfrentam decisões e desafios adicionais. Devem decidir em que países entrar, e como entrar; como entrar em cada país (como, por exemplo, exportador, licenciador de franquia, parceiro em

joint-venture, fabricante sob contrato ou fabricante autônomo). Dependendo da natureza da empresa, é preciso se pensar em como adaptar as características de seus produtos e serviços a cada país; como determinar preços para seus produtos em países diferentes dentro de uma faixa estreita o suficiente para evitar a criação de um mercado paralelo para seus produtos. Elas devem se encaixar às práticas culturais no estrangeiro.

2.4 A Implementação da Gestão Estratégica

O processo de gestão estratégica é a renovação do tecido empresarial, na criação de empregos, na difusão dos avanços tecnológicos, na contribuição do crescimento social e econômico da sociedade e das organizações, transformando o mercado como um todo, onde as interações administrativas e profissionais acontecem com objetividade e competência. Na era do conhecimento não se permite que as organizações continuem agindo da mesma forma que faziam antes da globalização. Hoje, por força da necessidade de sobrevivência no mercado, as organizações devem agir com a plena utilização dos conhecimentos adquiridos harmoniosamente pela sua equipe de trabalho.

Essas questões passam a exigir que as organizações tenham informações qualificadas e devam transformá-las em conhecimento para que possam ter um planejamento estratégico e definido e passem a ter uma administração estratégica ou o saber profissional.

Segundo Souza (2000), somente com a implantação da gestão estratégica nas organizações pode-se gerar a inteligência empresarial e, para isto, os gestores devem assumir a postura de empreendedor do processo, dispondo de tecnologias de comunicação e informação apropriadas, criando a cultura organizacional pró-ativa e, pela dificuldade cultural ou organizacional, deverão propiciar treinamento para todo o pessoal da organização, começando pelos diretamente envolvidos no processo.

A partir deste ponto, pode-se relacionar as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional com a necessidade dos responsáveis pelo processo de planejamento e implementação da gestão estratégica ficarem em vigília constante, monitorando o ambiente e orientando o processo para a competência profissional e não para a competição pessoal.

De acordo com Katz (2000), partindo da afirmativa de que já existem informações, técnicas e metodologias na organização para serem utilizadas na construção do conhecimento estratégico, mas que as organizações não estão conseguindo sobreviver no mercado globalizado, torna-se necessário apresentar estudos para aplicação prática da gestão estratégica de pessoas nas organizações do conhecimento, respondendo a seguinte questão: como a Gestão Estratégica de Pessoas altera o comportamento profissional das organizações do conhecimento?

Neste contexto, a análise da aplicação prática da ação clima motivacional, uma das ações da Gestão Estratégica de Pessoas, pode contribuir para o clareamento das discussões sobre o tema e do processo de mudança que estão ocorrendo nas organizações que utilizam o conhecimento como forma de saber gerencial.

Ressalta-se que o estudo e o objeto se circunscrevem ao gerenciamento do processo de análise de clima organizacional de uma empresa de prestação de serviços, que está buscando um clima motivacional mais adequado para a realização de suas atividades. Desse modo, não conflitam, não substituem e nem interferem no processo de gestão da organização como um todo.

A dificuldade das organizações em dispor das informações disponíveis na construção do conhecimento tem sido uma das formas de fracasso na implementação da administração estratégica e a causa de falta de orientação nos negócios, causando prejuízos pessoais, financeiros e materiais aos envolvidos no processo. A situação se agrava quando as organizações não possuem cultura suficiente para se adaptarem à nova realidade mercadológica e não utilizam as informações como recurso estratégico ou ainda não as utilizam para agregar valor aos negócios, deixando de transformá-las em vantagem competitiva diferenciada.

Para Senge (1997), transformar informações em conhecimento estratégico é parte do processo da gestão estratégica nas organizações, fazendo com que se estabeleça a gestão empresarial estratégica, com a utilização dos recursos estratégicos da organização e que a sua aplicação venha a atender às reais necessidades dos agentes envolvidos no processo, permitindo que se faça a leitura do ambiente no qual a organização está envolvida e como ela irá superar as dificuldades e ameaças, transformando-as em oportunidades de crescimento e de mercado.

Foi focalizada a gestão estratégica de pessoas como um processo fundamental para a administração estratégica, para todo e qualquer tipo de organização, no processo de transformação das informações em conhecimento estratégico, porque no mundo globalizado, as organizações para sobreviverem necessitam transformar todas as informações disponíveis em conhecimentos estratégicos e aplicá-los na formação do saber gerencial exigido na empresa desse novo milênio.

2.5 Governança Corporativa

A Governança Corporativa é definida como um sistema de governo da empresa, que usa mecanismos que criam transparência, resultado em valorização acionária e redução dos custos de capital e estabelece um relacionamento entre acionistas (shareholders), administração, conselho, credores, analistas de mercado de capitais, entre outros interessados (stakeholders) visando determinar a direção e objetivos da companhia.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2004) diz que o objetivo central do Código das Melhores Práticas de Governança é dizer os caminhos para todos os tipos de empresas, sociedades por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou sociedades civis, visando a: melhorar seu desempenho e facilitar o acesso ao capital. O código se divide em seis partes:

- a) Propriedade – acionistas, quotistas, sócios;
- b) Conselho de administração – representando a propriedade;
- c) Gestão – executivo principal (*Chief Executive Officer* -CEO) e diretoria;
- d) Auditoria – auditoria independente;
- e) Fiscalização – conselho fiscal;
- f) Ética ou conduta/conflito de interesses.

Sua aplicação deve acontecer de forma sempre voluntária, sendo suas diretrizes:

- a) Transparência;
- b) Prestação de contas (*accountability*);
- c) Equidade.

Assim, a Governança Corporativa trata dos interesses dos acionistas, em relação aos seus relacionamentos com os conselhos de administração, e com a direção executiva das corporações, mas pode também atingir outras partes interessadas, tanto internas (empregados e terceirizados) quanto externas (credores, fornecedores, clientes, consumidores, governo, sociedade e meio ambiente), as quais têm interesse nas ações e nos resultados das corporações.

2.6 Responsabilidade Social

A prestação de contas sócio ambiental por parte das empresas tornou-se uma questão primordial, principalmente a partir de 2002, com uma sequência de escândalos envolvendo corporações dos Estados Unidos, Europa e Ásia. Estes escândalos, de acordo com Mein (2003), colocaram na ordem do dia, entre outras coisas, o papel da transparência e da apresentação coerente dos dados sobre a gestão dessas organizações.

Um dos principais instrumentos de prestação de contas, de diálogo e de transparência das empresas é o balanço social, aponta Kroetz (2000). Este documento é responsável pela construção de uma ponte entre a empresa e os diversos públicos com os quais ela se relaciona: funcionários, fornecedores, clientes, comunidade, concorrentes, acionistas, agentes financeiros, organizações setoriais, etc.

Por suas características, Mein (2003) afirma que o balanço social tem se mostrado capaz de agregar credibilidade e proporcionar ganhos de imagem para a empresa, mas não pode ser confundido com uma peça de marketing, já que não deve restringir-se às experiências de sucesso. Seu papel deve ser bem mais amplo, fazer parte de um processo contínuo de aprendizado, aprimoramento e permear todas as áreas e atividades da organização. Como avaliação e diagnóstico anual, deve expor as metas que haviam sido planejadas para o período e as dificuldades encontradas para sua realização, discriminando aquelas que foram superadas e as que se mantêm.

Kroetz (2000) comenta que é necessário que se apresente um posicionamento da empresa com relação ao futuro, explicitando compromissos, objetivos e mecanismo para atingi-los. Os problemas que espera encontrar também devem ser registrados, assim como as

medidas que pretende adotar para enfrentá-los. Dessa forma, a organização se posiciona como um agente que, além de reconhecer os desafios, está buscando soluções.

Na opinião de Henderson (2001), o casamento da responsabilidade social corporativa com o salvacionismo global é especialmente pernicioso. Quando empresas se colocam como cidadãs globais, o próximo passo será requerer padrões internacionais comuns para práticas trabalhistas, poluição, etc.; nesse mundo tão heterogêneo, padrões uniformes não são boa idéia, especialmente para os países pobres. Na busca de padrões uniformes, baseados em suas concepções éticas, os países ricos limitam a concorrência em prejuízo do desempenho global da economia e deixando os países em desenvolvimento em grande desvantagem.

Dando continuidade ao pensamento do autor, a aplicação dos princípios da responsabilidade social corporativa eleva custos e preços. O uso de sistemas de contabilidade social e ambiental impõe novos ônus e, caso as empresas consigam convencer seus parceiros e fornecedores a fazer a mesma coisa, esses ônus serão ainda maiores. A boa cidadania empresarial não é de graça, seu custo é pago pela sociedade no geral e não obrigatoriamente pelos proprietários ou administradores.

Verifica-se que Henderson na verdade é um crítico das doutrinas da responsabilidade social corporativa, ele discorda frontalmente da adoção dessas doutrinas indiscriminadamente pelas empresas.

Para as empresas interessadas, o Instituto Ethos desenvolveu o Guia de Balanço Social, uma publicação pedagógica que mostra, passo a passo, como estruturar um balanço social que incorpore os critérios de responsabilidade social. Ao mesmo tempo se reconhece a necessidade de prestigiar as organizações, proporcionar a troca de experiência e aprendizado entre as empresas que estão elaborando e publicando os seus balanços sociais.

Para isso, segundo Mein (2003), foi desenvolvido, em parceria com a Associação Brasileira de Analistas do Mercado de Capitais - ABAMEC, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - ABERJE, a Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social - FIDES, e com o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas - IBASE, o Prêmio Balanço Social, que tem como objetivo, entre outros, difundir a importância do

balanço social como instrumento de transparência das ações das empresas de diálogo com a sociedade e uma ferramenta de gestão corporativa para as organizações do Terceiro Milênio.

Com base nos mais de 170 balanços sociais inscritos na primeira edição do Prêmio Balanço Social, a Fundação Dom Cabral (instituição voltada para a formação de executivos e empresários), realizou um estudo, cujos resultados indicam que os aspectos mais bem desenvolvidos pelas empresas dizem respeito aos seus relacionamentos com o público interno e com a comunidade (MEIN, 2003).

No quesito relação com o público interno merece destaque as políticas de benefícios e de desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, os investimentos na diversidade da força de trabalho ainda são pouco mencionados pelas empresas: apenas algumas revelam, por exemplo, a proporção de mulheres e negros nos cargos de chefia e direção; implementação de universidades corporativas.

Por outro lado, as relações com os fornecedores são quase invisíveis nesses relatórios. O mesmo se observa nas condições estabelecidas pelas empresas com os seus concorrentes. De todo modo, há experiências positivas nesse sentido, como a de bancos que articularam procedimentos comuns contra a lavagem de dinheiro. Já as relações com clientes e consumidores são mostradas nos balanços do ponto de vista da qualidade de atendimento e da obtenção de certificações como as ISO. Entretanto, quando se considera a evolução ocorrida nos direitos dos consumidores, é possível dizer que eles estão bem menos presentes do que seria de se esperar.

No que se refere aos aspectos de valores e transparência, algumas empresas relatam o processo de construção e divulgação de seu Código de Ética para as diversas partes interessadas, é uma iniciativa importante por aumentar o compromisso dessas organizações com a efetiva implementação desses processos.

O relato sobre os resultados que os seus investimentos proporcionam nos públicos-alvo das ações também é um aspecto considerado novo pela instituição “Dom Cabral” nos balanços sociais analisados. Em passado recente, era mais comum que as empresas descrevessem em seus balanços sociais somente os valores investidos, sem qualquer preocupação de mostrar os desdobramentos e os impactos das iniciativas.

Mein (2003), salienta que num cenário altamente competitivo em que as empresas buscam desenvolver diferenciais que as coloquem em condições de conquistar mercados, a produção e a publicação do balanço social representa uma das mais importantes formas de expressar o comprometimento com a gestão socialmente responsável e a disposição de criar um efetivo canal de comunicação e de diálogo com a sociedade, governo e investidores.

No estudo Trust Us, realizado pela organização inglesa Sustain Ability (apud Mein 2003) sobre o desenvolvimento dos balanços sociais na última década, está escrito: “Se a década de 1992-2002 foi a década da transparência, a próxima será a da confiança”. E nada melhor do que essa interlocução para gerar de fato confiança, valor que se tornou primordial diante das expectativas e incertezas do mundo em que se vive.

2.7 Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem tido modificações e transformações nesses últimos anos, no entanto, está se abordando uma parte desta ampla área.

A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos é constituído por um conjunto de políticas, normas, procedimentos e práticas que expressa a filosofia, os princípios e as diretrizes da organização, e norteia o relacionamento com seus recursos humanos, fundamentado no conceito de que são as pessoas, trabalhando em equipe e em sintonia com o planejamento estratégico, quem garante a qualidade dos serviços prestados pela Gerência de Recurso Humanos, o crescimento da organização e o seu próprio desenvolvimento.

As empresas definem e planejam as estratégias que adotará para aumentar e manter a sua participação no mercado presente e futuro. Uma organização concretiza essa conquista quando se torna reconhecida no mercado por suas vantagens competitivas. Brandão &

Guimarães (2004, p. 7) chamam isso de Gestão de Pessoas por Competências, eles definem tal Gestão da seguinte forma:

A gestão de pessoas por competências é um processo contínuo que toma como referência à estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao atingimento de seus objetivos.

Na visão de Dutra (2004, p. 8) a Gestão de Pessoas por Competências é:

Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da Organização. As pessoas, por seu turno, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhe condições para enfrentar novos desafios.

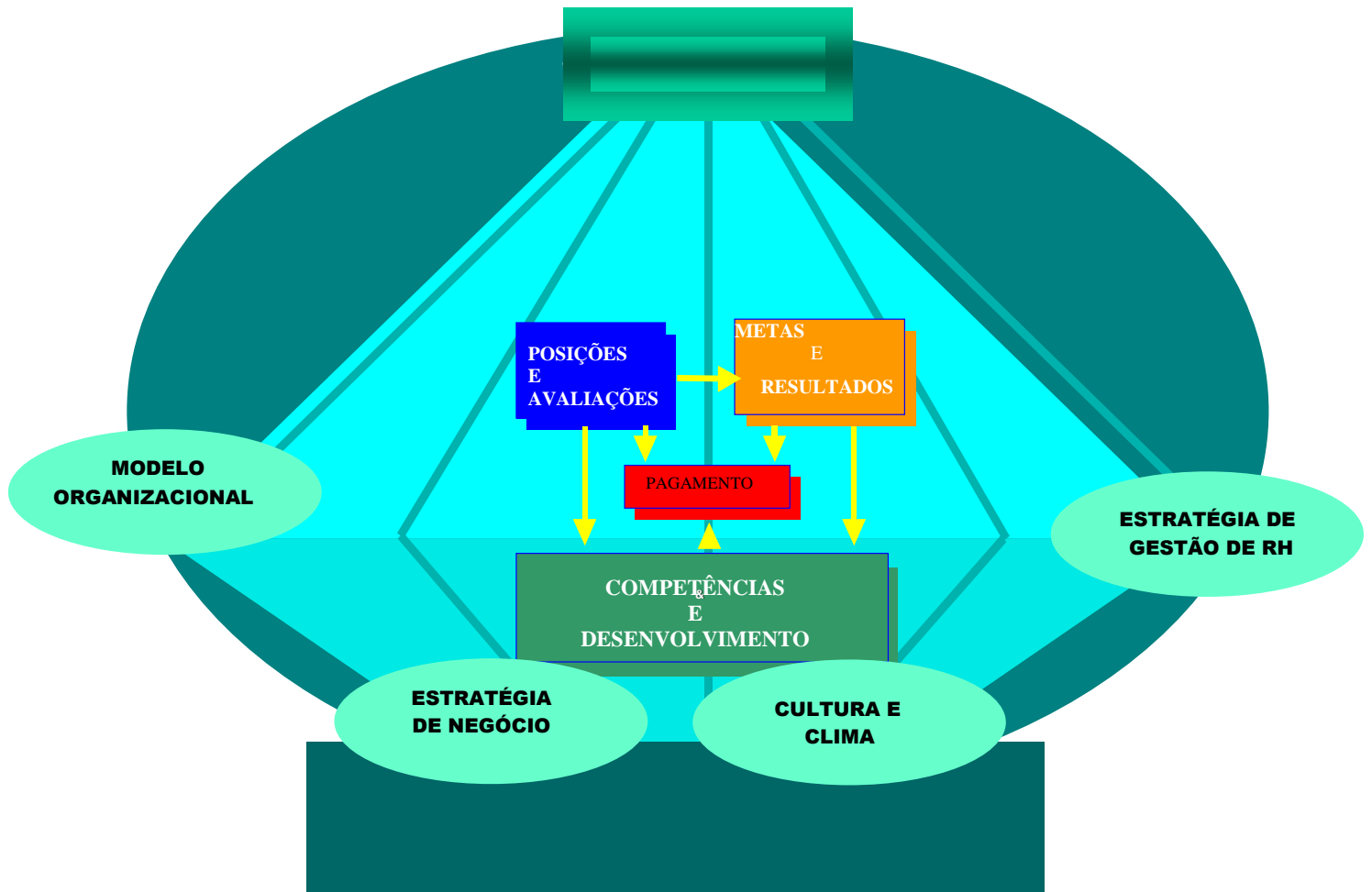
2.7.1 Gestão integrada de pessoas

É importante que se tenha a área de Recursos Humanos integrada, em sintonia com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, então, surge a eloqüente constatação de que na maioria das organizações, o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, são decorrentes das pessoas que nelas trabalham.

Esta integração viabilizará as ações e programas para assegurar a atuação empreendedora, com foco na Gestão de Pessoas, mercado e resultados, incorporando processos de mudanças que promovam a renovação da cultura e o desenvolvimento da organização.

Sua importância está em garantir a execução eficaz da folha de pagamento da empresa, o desenvolvimento e bem estar dos empregados, capacitando o quadro funcional, de forma a mantê-lo atualizado, atendendo as metas da companhia, com uma Gestão Integrada de Recursos Humanos.

Figura 1 – Gestão Integrada de Pessoas



Fonte: PETROBRAS (2008)

2.7.2 Treinamento & desenvolvimento de pessoas

A constante busca pela melhoria de desempenho, habilidades, ou conhecimento dentro das organizações tornou mais relevantes os programas de Treinamento e Desenvolvimento - T & D, responsáveis pelos processos de mudança e desenvolvimento organizacional.

Abbad; Gama e Borges-Andrade (2000) definem treinamento como uma estratégia para prover mudança organizacional composta de atividades de qualificação que prepara as pessoas para determinado cargo ou função. Os autores caracterizam treinamento como um instrumento de conhecimento que favorece tanto o saber teórico quanto prático, utilizado para desenvolver pessoas por meio da aprendizagem ou ampliação de habilidades.

Boog (1980) define treinamento como um processo sistemático utilizado para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhor adequação das características das pessoas com as exigências dos papéis funcionais.

Embora as várias definições evidenciem o aspecto de preparar pessoas para executarem determinada tarefa ou função, o conceito de treinamento vai além da capacitação profissional, preocupando-se com mudanças nos níveis emocionais e comportamentais que possam ser utilizados em um conjunto mais amplo de situações.

Neste trabalho, os termos treinamento e programas de T & D são utilizados indistintamente para designar o conjunto de atividades que englobam os processos de treinamento e desenvolvimento, pois ambos os conceitos propõem suprir a organização com as competências de que ela necessita para o seu funcionamento ao longo do tempo.

Brandão & Guimarães (2004) comentam que o treinamento nas organizações pode assumir diferentes enfoques. Assim, se nas primeiras décadas do século XX o treinamento assumiu a forma de adestramento, visando os aspectos físicos do trabalho, com o aparecimento da Escola de Relações Humanas o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais, visando tanto à capacitação para realização de tarefas quanto o relacionamento interpessoal e sua integração organizacional.

Nesse sentido, os autores acima referendados ressaltam que o conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudança de comportamento: transmissão de informações; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificação de atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente; e, desenvolvimento de conceitos.

Para Boog (1980) o processo de treinamento pode ser visualizado através de uma abordagem sistêmica, onde é preciso saber o que se quer treinar, diagnosticar quem precisa

ser treinado, preparar situações que possibilitem o aprendizado, verificar os resultados. Desse modo, o treinamento é visto como um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas.

Os programas de T & D podem ser aplicados a toda e qualquer organização independente de seu tamanho ou ramo de atuação, pois são, basicamente, atividades que buscam o aperfeiçoamento da performance e de comportamentos desejáveis nas pessoas, objetivando transferência da aprendizagem, aplicação dos conhecimentos e melhoria dos resultados. Os propósitos dessas atividades são confirmados ao abordar, mais adiante, a Universidade Corporativa.

O treinamento pode ocorrer em diferentes momentos (antes ou após ingresso na organização), de diferentes formas (presencial, semi-presencial ou à distância) e para atender diferentes objetivos (funções ou finalidades). A classificação sugerida por Brandão & Guimarães (2004), que tem como critério principal a finalidade do treinamento. Assim, quanto a sua finalidade, pode-se classificar o treinamento nos seguintes tipos:

- a) Formação: instala e desenvolve habilidades básicas para o exercício da função ou para funções futuras, como, por exemplo, programas acadêmicos e de idiomas;
- b) Aperfeiçoamento ou atualização: eleva o rendimento e o desempenho do profissional em determinada área;
- c) Educação continuada: complementa as competências ou habilidades já existentes, proporcionando uma certa ascensão de cargos e responsabilidades;
- d) Gerencial: fortalece ou desenvolve habilidades de gerência ou de liderança presente no ambiente corporativo;
- e) Técnico: ensina novas técnicas, metodologias, ou aprimora o uso da tecnologia;
- f) Motivacional: estimula as pessoas a atuarem com mais vigor e disposição;
- g) Programa de *trainees*: desenvolvem jovens recém-formados e mostram as diferentes trilhas que o novo membro da equipe pode seguir dentro da empresa.

Ao se estabelecer os objetivos a serem alcançados podem-se definir quais temas serão abordados e quais assuntos serão levantados dentro deste tema. Os autores anteriormente citados apresentam alguns temas típicos de treinamentos, como, por exemplo:

- a) Comunicações: a crescente diversidade da mão-de-obra traz uma ampla variedade de línguas e costumes;
- b) Habilidades computacionais: cada vez mais necessárias para realização de tarefas administrativas e de escritório;
- c) Ética: hoje em dia, a sociedade tem a expectativa de aumentar a responsabilidade social das empresas. Além disso, a mão-de-obra diversificada traz uma grande variedade de valores e costumes para o local de trabalho;
- d) Relações humanas: o aumento das tensões do local de trabalho pode incluir incompreensões e conflitos. O treinamento pode ajudar as pessoas a se dar bem no local de trabalho;
- e) Iniciativas de qualidade: iniciativas como a administração de qualidade total, qualidade circular, *benchmarking*, etc. requerem treinamento básico sobre a qualidade conceitos, orientações e normas de qualidade, etc;
- f) Segurança: é fundamental treinar a segurança ao trabalhar com equipamentos pesados, substâncias químicas perigosas, atividades repetitivas, etc., mas também podem ser utilidades como conselhos práticos para evitar assaltos, etc.

Em geral, a abordagem sistêmica dos programas de T & D têm como principais objetivos:

- a) Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- b) Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, principalmente de olhos nas funções para as quais possa ser considerado;
- c) Mudar a atitude das pessoas permitindo maior eficiência, eficácia e satisfação profissional no exercício da sua atual função.

Boog (1980,p. 65) não hesita em afirmar que “T & D é uma das mais poderosas ferramentas de transformação no mundo organizacional”.

2.7.3 Motivos que levam as organizações a investir em treinamento

Em setembro de 2007, a Organização Internacional do Trabalho – OIT afirmava que “a falta de investimentos em formação e capacitação de pessoal, equipamentos e tecnologia acaba levando a uma subutilização do potencial da mão-de-obra no mundo” (<http://www.globoonline.com.br>). Tal fato leva ao quadro de baixa produtividade e pouco aproveitamento de capacidades, constituindo uma das razões para investir em treinamento.

Nas organizações, é responsabilidade da área de T & D perceber os sinais que indicam a necessidade que precisam ser supridas para possibilitar uma melhor execução das tarefas imprescindível para atingir os objetivos da organização. Dentre outras razões Brandão & Guimarães (2004) destacam as seguintes:

- a) Quando uma avaliação de desempenho indica a necessidade de melhorias;
- b) Como parte de um programa global de desenvolvimento profissional;
- c) Como parte de um plano de sucessão, visando outras posições (cargos) que poderão vir a ser ocupadas num futuro próximo;
- d) Para testar o funcionamento de um novo sistema de gestão de desempenho;
- e) Para treinar sobre um tema específico.

Quando a organização percebe o treinamento como instrumento para promover melhorias ou aperfeiçoamento, não teme investir em seu mais importante recurso: as pessoas. O indicador de que o treinamento foi um investimento encontra-se nos resultados. Quando os resultados contribuem para um correto andamento das atividades da organização, houve investimento. Ao contrário, quando o treinamento não dá resultado e não tem foco na solução dos problemas, houve custo.

Para evitar desperdícios de tempo e dinheiro ao estabelecer programas de T & D, Abbad; Gama e Borges-Andrade (2000) propõem algumas diretrizes. Desse modo, o treinamento deve:

- a) Ser imediatamente aplicável;
- b) Estar ajustado à realidade/necessidade da empresa (programas abertos, oferecidos em profusão pelo mercado, devem ser cuidadosamente avaliados);

- c) Utilizar sempre que possível multiplicadores internos, o que além de oferecer vantagens financeiras permite perfeita adequação do conteúdo/ilustração à empresa e contribui para as relações interpessoais dos empregados;
- d) Eliminar as necessidades básicas intensivamente para que elas deixem de fazer parte de programas futuros e haja uma rápida mudança de patamar no estágio de *know-how* da empresa;
- e) Incentivar o auto-desenvolvimento, por meio de leitura, intercâmbio com outras empresas, incremento das relações interpessoais e interdepartamentais, etc.;
- f) Utilizar maciçamente ações *on-the-job*;
- g) Ser avaliado sistematicamente.

Para Brandão & Guimarães (2004), o treinamento quando devidamente programado e implantado proporciona inúmeras vantagens, tais como:

- a) Possibilita o estudo e a análise das necessidades de treinamento de toda a organização;
- b) Definem-se prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- c) Caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade;
- d) Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo.

Quanto ao mercado de trabalho:

- a) Melhor aproveitamento das aptidões e potencialidades dos empregados;
- b) Maior estabilidade da mão-de-obra;
- c) Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional;
- d) Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da organização.

Em outras palavras, as organizações investem em treinamento porque buscam aumento na produtividade, melhora na eficiência, economia de tempo e dinheiro, otimização dos resultados, melhor qualidade do produto final e satisfação do funcionário.

2.7.4- Administrando os talentos da empresa

Teixeira (2001) diz que o talento é associado a algo de peso ou precioso e vincula-se a uma habilidade inata ou adquirida. Dentre os enunciados atuais, observa-se uma tentativa de definir o talento a partir de um perfil de competências, características, atributos e resultados alcançados.

Em um mundo cada vez mais complexo e imprevisível, cresce a demanda por “pessoas que entendam todo este conjunto, consigam agregar valor às empresas e aos seus clientes em meio à turbulência e, assim, façam a diferença”.

Talentos são os que, com suas opiniões e, principalmente, com suas ações, empurram a empresa para cima e para frente. Em muitos casos, é até difícil definir qual o principal talento de um “talento”. É conjunto de habilidades de uma pessoa – seus dons, habilidades, conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, e que também inclui sua capacidade de aprender e desenvolver-se

É claro que as empresas que desejam vencer precisam de gente notável, mas é necessário algo mais, ainda mais importante e difícil de se conseguir: culturas e sistemas em que essas pessoas notáveis possam, de fato, utilizar seus talentos ou, melhor ainda, práticas gerenciais que obtenham resultados extraordinários de quase todos.

Nesse sentido, observa-se que quando se usa a palavra talento, na visão da maioria dos autores, trata-se de pessoas extraordinárias, capazes de realizar grandes feitos. Percebe-se, de forma implícita ou explícita, a idéia de que tais pessoas constituem uma minoria, uma elite, e, como tal, devem ser tratadas.

No cenário contemporâneo, a guerra por talentos começou na década de 1980, com o nascimento da Era da Informação. A dependência das empresas em relação ao talento aumentou extraordinariamente no último século. Em 1990, apenas 17% dos empregos requeriam trabalhadores qualificados e hoje, são mais de 70%. A transição para a Era da Informação foi concluída há muito tempo e, à medida que a economia passa a basear-se mais em conhecimento, o valor diferencial de pessoas altamente talentosas continua a aumentar.

2.8 Qualidade de vida no ambiente de trabalho através da motivação de funcionários

Empresas e organizações se interessam cada vez mais em promover programas de desenvolvimento humano e aumento da qualidade de vida dos seus colaboradores como o caminho certo para atingir seus objetivos empresariais.

Moller (1999) comenta que as organizações percebem a importância do autoconhecimento e do equilíbrio psicofísico nas questões relacionadas com:

- a) O efetivo aumento da produtividade e da qualidade com o correspondente aumento de lucros provocado pela ação de personalidades pró-ativas e automotivadas;
- b) A redução de custos motivada pelo menor nível de *stress* cotidiano que reduz as possibilidades de erros operacionais e gerenciais;
- c) O exercício eficaz da liderança reflexiva, motivadora e criativa;
- d) A importância da unidade interna graças à melhoria dos relacionamentos interpessoais;
- e) A otimização do nível de comunicação entre seus colaboradores favorecendo o trabalho em equipe e o desenvolvimento adequado de projetos que requerem a participação de personalidades conscientes e de ampla visão.

Um ponto relevante para o autor acima citado, é a motivação dos funcionários, não adianta só remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, isso é necessário, mas insuficiente. É fundamental motivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

Na verdade, a remuneração fixa foi um fruto do início do século XX para compensar o trabalho de rotina e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e de permanência. Era uma época em que tudo se repetia infundavelmente. O mundo mudou e as empresas também. Hoje, uma grande parte das empresas de sucesso está migrando para programas de remuneração flexível e variável capazes de motivar, incentivar e mexer com o ego das pessoas. Os programas de incentivo estão em alta.

Para funcionar de acordo com alguns padrões de operação, as empresas dispõem de um sistema de recompensas e de punições, para coibir certos tipos de comportamento, com a finalidade de balizar o comportamento das pessoas que delas participam.

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a empresa dispõe para seus funcionários, da mesma forma os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outras recompensas menos visíveis, como garantia de segurança no emprego, treinamento, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e as várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente.

Entretanto, o sistema de punições inclui uma série de medidas disciplinares que tem como objetivo orientar o comportamento das pessoas e evitar que se desviem dos padrões esperados, bem como prevenir a sua repetição (com advertências verbais ou escritas), ou em casos sérios, castigar a sua reincidência (com suspensão do trabalho) ou mesmo, afastar o autor do convívio dos demais funcionários, com o seu desligamento da empresa.

Os sistemas de recompensas e de punições são os fatores básicos que induzem as pessoas a trabalhar em benefício da empresa.

É necessário que haja num sistema humano-comportamental uma integração entre as pessoas, uma execução de tarefas adequadas, regada a uma boa dose de motivação, tudo isso gera conhecimento e atua como agente transformador na mudança de comportamento.

O próximo capítulo faz uma abordagem da contribuição da Universidade Corporativa nas organizações no sentido de proporcionar as pessoas maior qualificação profissional em suas áreas de atuação, conseqüentemente, elas formarão grupos inteligentes e que se organizarão em torno de uma nova cultura de trabalho e de vida. Assim, os investimentos em educação corporativa devem objetivar a produtividade, a difusão de tecnologia e uma cultura de inovação, com as quais poderá fundamentar uma vantagem competitiva sustentável.

3. A EVOLUÇÃO DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO BRASIL

3.1 Aspectos Conceituais

Segundo Meister (1999), universidade corporativa pode ser definida como um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização.

Para Eboli (2002), é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão por competências. A apropriação do termo universidade é uma opção das empresas para colocar num nível mais elevado a unidade de treinamento, desenvolvimento e educação da empresa, o termo tem um forte impacto mercadológico.

Alperstedt (2003) explica que, na expressão “universidade corporativa”, o uso do termo “corporativo” significa que a universidade é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não constituem seu principal objetivo. Já o termo “universidade” não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino superior, no qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que “universidade corporativa” oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização. Portanto, segundo a autora, “universidade” para essas empresas é basicamente um artifício de marketing. Apesar disso, os programas implantados pelas universidades corporativas são, em muitos aspectos, similares aos das instituições de ensino superior.

Segundo Éboli (1999, p. 112), a universidade corporativa:

É, sobretudo um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização. Sua missão consiste em formar e desenvolver os talentos humanos na gestão dos negócios, promovendo a geração, assimilação, difusão e aplicação do conhecimento organizacional, por meio de um processo de aprendizagem ativo e contínuo.

3.2 Aspectos Históricos no Mundo e no Brasil

As universidades corporativas tiveram sua origem nos Estados Unidos, a partir dos anos 50, em empresas grandes e pequenas. A primeira iniciativa de escola corporativa, segundo Teixeira (2001), foi em 1955, quando a *General Electric* lançou na cidade de Crotonville, em Ossining, Estados Unidos da América, seu centro de treinamento. A meta da educação corporativa, até os anos 70, era manter os profissionais a par dos acontecimentos, ou melhor, adiante deles.

No ano de 1985, pesquisas revelaram que existiam cerca de 400 empresas americanas com um prédio ou campus. A implantação dessa estrutura, inicialmente, ocorreu em empresas que possuíam altos investimentos em pesquisa e desenvolvimento - P&D e onde novos processos de P&D criavam a necessidade de treinar os trabalhadores. Os programas das UC's incluíam cursos de atualização técnica para os gerentes da empresa, que escolhiam os cursos "corretos para eles".

Nesses programas, havia cursos de administração, marketing e princípios financeiros. A suposição implícita era de que, se a empresa possibilita-se aos funcionários gerenciais conhecimento suficiente por meio de metodologias inteligentes de ensino na sala de aula, eles adquiririam novas qualificações para realizar seu trabalho melhor e tornar-se-iam mais produtivos e comprometidos.

Gradualmente, quanto mais empresas foram sentindo a autonomia de seus funcionários através de equipes de trabalho de alto desempenho, elas começaram a admitir a necessidade da excelência de toda a força de trabalho, não apenas nas categorias gerenciais.

Assim, um número crescente de empresas percebeu a necessidade de transferir o foco de seus esforços de treinamento de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendam uns com os outros e compartilham inovação e melhores práticas, com o objetivo de solucionar problemas empresariais. Nessa nova estrutura de educação corporativa, promove-se a aprendizagem formal e informal, a fim de desenvolver meios para alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar

relacionamentos mais profundos com os clientes, fornecedores e impulsionar a organização para um novo futuro.

Em 2000, de acordo com Teixeira (2001), já existiam duas mil instituições de educação corporativa nos Estados Unidos, incluindo os mais variados setores produtivos, dentre os quais se destacam: automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo, cuja meta compartilhada era sustentar a vantagem competitiva inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional.

No ano de 2001, segundo pesquisas Cux *apud* Junqueira e Vianna (2002), 52% das universidades corporativas nos EUA, ou seja, 1.600 unidades possuíam um orçamento anual de U\$ 10,2 milhões, o que representava 2,2 % da folha de pagamento dos funcionários. Em 2003, somaram-se três mil universidades corporativas, segundo Ferraz *apud* Fujita (2004).

Por sua vez, os especialistas prevêem que, nos Estados Unidos, as universidades corporativas deverão ser mais numerosas que as universidades de educação superior até 2010, atingindo quatro mil escolas. Este tipo de estrutura educacional não é um exclusivo das empresas norte-americanas. Cerca de 40% das 500 maiores empresas mundiais, citadas na *Revista Fortune*, possuem estes novos espaços formativos.

A seguir, o quadro 1 evidencia uma relação de algumas universidades corporativas americanas, européias e asiáticas e suas respectivas empresas:

Quadro 1 – Universidades corporativas e suas respectivas empresas

- Bae Systems Virtual University (Bae Systems)
- Intel's Virtual Learning Community (Intel)
- People Soft University (People Soft)
- Systems University (Symbol Technologies, Inc.)
- Motorola University (Motorola)
- ABN AMRO University (Banco ABN)
- Ericsson Management Institute (Ericsson)
- GM University (General Motors Corporation)
- Oracle University (Oracle)

Fonte: JUNQUEIRA & VIANNA (2002, p. 63).

Em relação ao Brasil a universidade corporativa chega em meados da década de 1990, por ocasião do lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade Produtividade – PBQP, do Governo Fernando Collor. No entanto, Martins (2006) ressalta que a iniciativa pioneira no Brasil foi a da Escola Amil, do Grupo Amil, com atuação em serviços de saúde, criada em 1987. Em 1992, surgiu a Academia – Unidade de Serviços, do Grupo Accor do Brasil, conglomerado que atua em diversos setores, entre eles, hotelaria, alimentos e consultoria. Em 1995, a Universidade Corporativa da Brahma se destaca como alavancadora da modernização da organização posicionada num dos mais concorridos setores da economia, a indústria de alimentos e bebidas. A Companhia Cervejaria Brahma, atual Ambev encontrava-se, à época, recém adquirida pelo Grupo Garantia, um conglomerado empresarial com forte atuação no setor financeiro.

Na segunda metade da década de 1990, um número maior de empresas passou a investir em UC. Martins (2006) aponta os casos da Algar, que atua na área de telecomunicações e logística; Bank Boston, atuante na área bancário-financeiro; McDonalds, varejo de alimentos; Telemar, telecomunicações; Datasul, processamento de dados; Petrobras, energia; e Motorola-Brasil, telecomunicações e eletrônica.

No entanto, é a partir de 2000 que se intensifica o surgimento das UC no Brasil. Esse fato é impulsionado, de acordo com Martins (2006), pelos seguintes fatores:

- a) Devida à concorrência pelas posições de mercado nos âmbitos nacional e internacional;
- b) Devido ao aumento das procuras por maior escolarização e competência profissional da mão-de-obra;
- c) Devida à estabilidade da moeda que favoreceu a busca de ganhos de capital via aplicação de recursos no setor produtivo;
- d) Devida à percepção da necessidade de conseguir ganhos de imagem para a empresa tanto para o público externo quanto para o público interno à organização;
- e) Devida à necessidade primordial de se desenvolver, difundir e perpetuar conhecimento referente à competência essencial da organização, ou seja, é o

conjunto de capacidades que a posiciona de forma diferenciada em seu segmento de atuação.

3.3 Características

Estudiosos como: Junqueira & Vianna (2002); Eboli (2002); Alperstedt (2003); Rodriguez (2003); e Martins (2006), procuram identificar as características das universidades corporativas no Brasil e indicar quais os caminhos para implantar essa estratégia de aprendizado organizacional, a fim de promover a atualização das empresas frente às tendências mundiais e o desenvolvimento do capital intelectual no país, porém eles não são explícitos em sua explanação, apenas Rodriguez e Martins expõem os seus pensamentos.

Nesse sentido, Rodriguez (2003) aponta como principal característica da UC a sua inserção dentro da estratégia da empresa, portanto, existe um comprometimento do CEO e dos gerentes de primeiro nível, pois são eles que definem as estratégias da empresa. Uma outra característica identificada é inculcar a cultura organizacional da companhia nas pessoas.

Martins (2006) ressalta com maior objetividade, que as características da UC são: o pragmatismo, a ênfase no planejamento e o foco nos resultados. A identificação com modelos internacionais de gestão abriu caminho para a adoção de um modelo de desenvolvimento de pessoas, com base nas experiências americanas de universidades de empresa.

3.4 Fatores Críticos para Implantação

Considerar o modelo de universidade corporativa como um processo, e não um espaço físico destinado à aprendizagem. Nesse sentido, Meister (1999, p. 64) afirma que “em essência a universidade corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar [...]”. A questão de possuir ou não um espaço físico é definida pelas necessidades da organização e por sua cultura, um amplo espaço físico pode significar um símbolo da importância que a organização dá à aprendizagem ou ainda ser uma referência para encontros e trocas de conhecimentos. São encontradas universidades corporativas com instalações próprias, com instalações cedidas por outras instituições (inclusive universidades e escolas) ou ainda sem qualquer tipo de arranjo físico concreto, estando estruturada em redes eletrônicas ou espaços virtuais.

Segundo Nonaka & Takeuchi (2000), antes de implantar um sistema de aprendizagem pautado no modelo de universidade corporativa deve-se atentar às condições políticas, culturais e tecnológicas existentes na organização para a implantação de uma cultura de aprendizagem. Se isso não ocorre, se não se privilegia o conteúdo (cultura da aprendizagem) em detrimento da forma (modelo de universidade corporativa) não terá uma transformação significativa e sim uma simples mudança de rótulo e de aparências.

De acordo com Eboli (2002), muitas empresas não criam as suas reais universidades corporativas, entretanto, suas práticas gerenciais são iguais. A transformação ou reformulação do setor de Treinamento e Desenvolvimento de algumas empresas de grande porte em universidades corporativas vem demonstrando que a mudança de foco e a priorização do investimento no capital humano tornaram-se uma meta a ser atingida.

Segundo Bayma & Montenegro (2004), a implantação de uma universidade corporativa deve ser pensada, refletida, fazer uma avaliação criteriosa, de maneira que possa ser inserida no contexto de uma cadeia produtiva. Portanto, toda decisão deve ser pautada em uma avaliação da relação custo versus benefício. Assim, os autores apontam alguns fatores que devem ser considerados antes da implantação da UC:

- a) Melhoria dos resultados internos – o mecanismo de norteameto das ações voltadas para o público-alvo, que são os empregados do negócio, é constituído por um plano de capacitação e descrição em detalhes das fases de desenvolvimento, execução e avaliação. O retorno do investimento está inserido no aumento de produtividade/competitividade.
- b) Agregação de valor ao produto – possível desenvolvimento de um plano de marketing, além das campanhas que serão feitas, isso facilita o desenvolvimento de programas de treinamentos para clientes.
- c) Implantação de um novo negócio – a transferência de conhecimentos adquirida por certos negócios pode gerar a criação de uma unidade de negócios, autogerida e lucrativa. O público alvo é os treinandos externos, propiciando treinamentos direto ou indiretamente associados ao negócio original, apoiado por uma infra-estrutura própria (*IBIDEM*, p. 83-84).

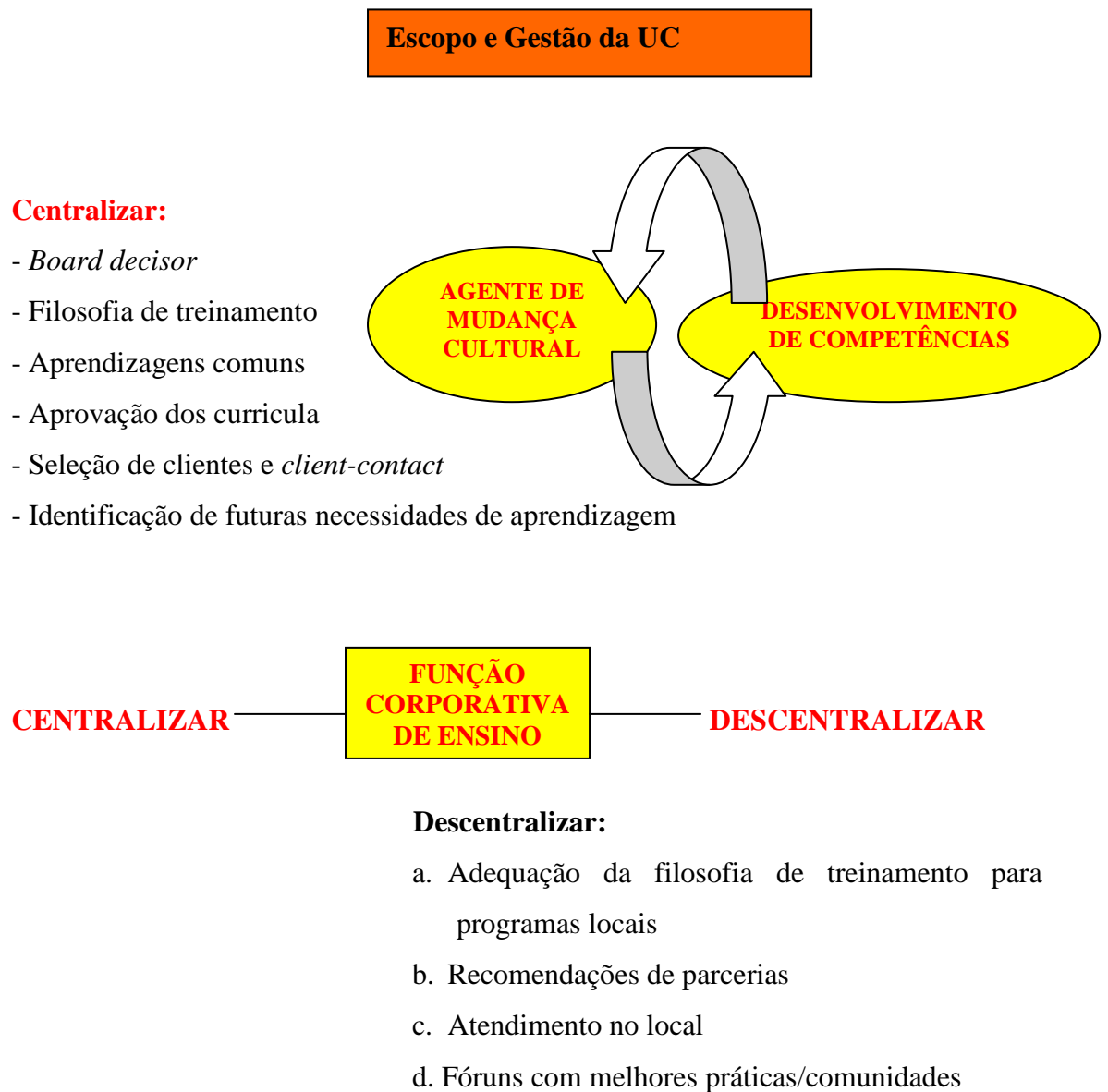
Os autores ressaltam que a utilização de parte ou total desses pilares pode gerar resultados benéficos. Assim, é possível optar pela implantação de uma universidade corporativa, porém antes se deve definir a sua estrutura para evitar insucessos.

Rodriguez (2004) aponta alguns fatores críticos para o sucesso da Universidade Corporativa da sua efetiva implantação e reconhecimento.

- a) Comprometimento do CEO e dos gerentes de primeira linha da companhia;
- b) Definição do que deve e não deve ser feito pela UC;
- c) Definição dos produtos e serviços, requisitos de qualidade e clientes que vai atender;
- d) Definição do nível de centralização e descentralização das atividades, conforme mostra a figura 2;
- e) Definição da área de conhecimento que irá atender se caso for oferecer consultoria, da mesma forma, definição do nível de dedicação de seus empregados;
- f) Definição dos assuntos que serão disponibilizados para capacitar os seus clientes;
- g) Definição do público alvo que deve estar direcionado para as estratégias da companhia;
- h) Definição do tipo de parcerias que serão feitas;
- i) Definição de novas tecnologias que serão utilizadas e quando serão usadas;
- j) Definição da mensuração dos resultados;
- k) Identificação o impacto dos resultados na UC em relação ao reconhecimento e recompensa das pessoas;
- l) Identificação do ciclo de novos produtos e programas de aprendizagem;
- m) Identificação das estratégias de marketing e comunicação;
- n) Definição da maneira como está sendo trabalhada a sistematização de melhores práticas e o tratamento de erros.

A figura 2 ilustra o nível de centralização e descentralização das atividades da universidade corporativa:

Figura 2 – Grau de centralização e descentralização das atividades da universidade corporativa



Fonte: RODRIGUEZ, 2004, p. 10

Em uma pesquisa realizada em 120 Universidades Corporativas foram levantadas as seguintes dificuldades de implantação, segundo Meister (1999):

- a) Treinamento da equipe de professores, gerentes de relacionamento ou de conta;
- b) Ausência de integração dos vários níveis da companhia. Grandes diferenças entre o discurso e a ação. O CEO fala que é importante a UC, porém não pratica o que é ensinado;
- c) Planos inadequados de implantação;
- d) Falta de entendimento por parte dos funcionários do que de fato é uma Universidade Corporativa;
- e) Ausência de medidas empresariais que norteiem a UC para os negócios da empresa, no sentido de alcançar ganhos de recursos e aumento da competitividade da companhia.

Dentro do contexto apresentado, constata-se que para a eficaz implantação de uma universidade corporativa é preciso que não mude somente de nome o centro de treinamento para universidade, é necessário que tenha uma mudança comportamental e cultural, que envolva toda a organização, clientes, fornecedores, acionistas e sociedade de maneira que utilize e veja como uma verdadeira Universidade Corporativa.

3.5 Resultados

Utilizar a universidade corporativa para obter vantagem competitiva e entrar em novos mercados: o direcionamento à aprendizagem procura tornar mais efetiva a atuação da organização através da promoção, da inovação e da contribuição na formação e desenvolvimento de vantagens competitivas. Segundo Porter (1989), vantagem competitiva é entendida como a superioridade relativa obtida por uma organização no mercado, que a permite diferenciar-se de suas concorrentes, oferecendo mais um valor agregado a clientes.

Assim, a universidade corporativa em si não gera vantagem competitiva na medida em que se verifica sua rápida proliferação em inúmeras organizações. As vantagens competitivas sustentáveis seriam possíveis através do desenvolvimento de uma cultura de aprendizado e gestão do conhecimento, sendo que a universidade corporativa representa o meio pelo qual se conduz e se reforça esse processo.

Conforme mostrado anteriormente, o número de UC's vem crescendo tanto no mundo quanto no Brasil, dessa forma, tem sido ressaltada como benéfica em vários aspectos, tais como:

- a) Capacitação voltada para a melhoria do desempenho dos negócios da organização;
- b) Disseminação de valores comuns na organização, incluindo clientes, fornecedores e sociedade;
- c) Investimento na marca da empresa, usando a rede de pessoas comprometidas com a organização;
- d) Desenvolvimento da cultura da inovação e do crescimento dentro da organização.

Na seção anterior, foram apontados por Rodriguez (2004) alguns fatores críticos para o sucesso da Universidade Corporativa da sua efetiva implantação e reconhecimento. Agora, o mesmo autor aponta algumas características de sucesso de uma UC:

- a) Programas de educação corporativa em sintonia com as estratégias de negócios da organização;
- b) Comprometimento do CEO e dos gerentes no papel de tutores;
- c) Resultados mensuráveis voltados para os objetivos da empresa e também as competências a serem desenvolvidas. Como as UC's devem trabalhar como unidades de negócios, a identificação, a coleta, a mensuração e a fixação de um sistema de reconhecimento e recompensa é essencial;
- d) Prestação de serviços para toda cadeia produtiva, inserindo nesse contexto os clientes e fornecedores;
- e) Auto-suficiência considerando a atuação como Centro de Resultados. É primordial que o público interno veja a universidade corporativa como um diferencial competitivo e algo que contribua para o crescimento das pessoas e da empresa;
- f) Parcerias e alianças estratégicas de médio e longo prazo com outras organizações ou instituições sérias e reconhecidas pelo mercado;
- g) Venda de serviços para fora da empresa. Esta venda fará com que a UC atue num mercado muito competitivo, sendo esse tipo de atividade corresponde à avaliação quanto à qualidade interna dos produtos e serviços ofertados estejam adequados e no mesmo nível dos oferecidos externamente;

- h) Ser o *benchmark* do segmento. A atividade de inteligência competitiva desenvolvida dentro da Universidade tem a responsabilidade de monitorar o mercado e com base na análise dessas informações vão tornar tangíveis os fatos e dados que mostrem a Universidade como um *benchmark* no setor onde atua.

O foco do modelo da universidade corporativa é a aprendizagem contínua, imperativa para a inserção competitiva das empresas no mercado global. Embora não se possa afirmar que a aprendizagem organizacional seja o somatório da aprendizagem de seus funcionários, pode-se considerar que esta última é de fundamental importância para que a primeira ocorra. Portanto, programas estruturados de aprendizagem são os pilares de uma universidade corporativa.

Assim sendo, o principal objetivo da universidade corporativa constitui na formação e desenvolvimento dos recursos humanos dentro do contexto da gestão dos negócios da companhia, propiciando, dessa forma, o entendimento para difundir o conhecimento organizacional, mediante um processo de aprendizagem ativa e contínua, que, conseqüentemente, se refletirá na valorização do indivíduo.

4. MODELOS DE APRENDIZAGEM DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA

O foco do modelo da universidade corporativa é a aprendizagem contínua, imperativa para a inserção competitiva das empresas no mercado global. Embora não se possa afirmar que a aprendizagem organizacional seja o somatório da aprendizagem de seus funcionários, pode-se considerar que esta última é de fundamental importância para que a primeira ocorra. Portanto, programas estruturados de aprendizagem são os pilares de uma universidade corporativa.

Meister (1999) identifica três áreas em que os programas de aprendizagem desenvolvem-se nas universidades corporativas: cidadania corporativa, estrutura contextual e competências básicas do ambiente de negócios. A autora denomina-os como os 3 C's do currículo básico de uma universidade corporativa.

4.1 Programas de Aprendizagem

A seguir, são definidos os três campos dos programas de aprendizagem.

4.1.1 Cidadania corporativa

Para Meister (1999), os programas de aprendizagem de cidadania corporativa “incute em todos os níveis da empresa a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa”. A cidadania corporativa implica uma forte identificação do funcionário com a empresa em que trabalha e seus valores centrais. A autora prossegue afirmando que:

As empresas progressistas querem; cultivar em seus funcionários uma noção de vínculo e orgulho. Para tanto, estão treinando seus funcionários formalmente nos valores, cultura e tradições que só aquela organização possui e nos comportamentos específicos que os funcionários precisam demonstrar para viver de acordo com aqueles valores no emprego (p. 91).

Papel fundamental para a criação da cidadania corporativa desempenham os programas de orientação ou ambientação. A atenção ao treinamento de socialização de novos empregados é motivada pela necessidade de desenvolver um modo de pensar compartilhado, desde o momento que o funcionário entra na empresa. Embora esse tipo de programa não seja

uma inovação das universidades corporativas, nelas ele renova-se, pois há uma ênfase na criação de um vínculo de orgulho entre a organização e seus novos funcionários.

Para Fischer *apud* Éboli (1999), a cidadania organizacional assume outras perspectivas além do processo de socialização e aculturação apresentadas por Meister. A autora aponta que a cidadania organizacional é uma pré-condição para o desenvolvimento da organização. Segundo ela, as organizações que conseguiram superar imprevistos nas relações mercadológicas ou absorver com agilidade inovações tecnológicas, ou responder com sensibilidade às mudanças da percepção social são aquelas que sempre estiveram voltadas para ações de gerenciamento e assimilação do conhecimento; isso só é possível com satisfatórios padrões de relacionamento interno e canais de participação que proporcionem fluir as contribuições das pessoas gerando, assim, um sentimento positivo de pertencer a uma organização.

Entendida desta forma, a cidadania organizacional não se limita a um programa de treinamento, ela é uma política de gestão de pessoas visando à melhoria de relações entre empresa e indivíduos e incremento do patrimônio de conhecimento da organização.

Nesse sentido, cidadania organizacional e conhecimento entrelaçam-se. O estabelecimento de redes de conhecimento e aprendizado torna-se uma das condições da cidadania organizacional que, por sua vez, está assentada no constante diálogo entre os integrantes da organização.

4.1.2 Estrutura contextual

Os programas de aprendizagem sobre estrutura contextual oferecidos pelas universidades corporativas visam desenvolver conhecimentos sobre a empresa, o setor, clientes, fornecedores e concorrentes. Para Ulrich (1998) um dos atuais desafios empresariais é a criação e operação de organizações que sejam mais sensíveis ao consumidor. Esse desafio se reflete nas áreas de gestão de pessoas que se vêem impelidas a dar contribuições mais efetivas para o alcance dos objetivos empresariais. O desenvolvimento de conhecimentos sobre a estrutura contextual proporciona aos empregados as possibilidades de melhoria de seus desempenhos atendendo às exigências dos clientes e do mercado.

4.1.3 Competências essenciais

Para Hamel & Prahalad (1990) o conceito de competências essenciais tornou-se um referencial central para a estratégia empresarial. Os autores, em seu artigo, fazem duras críticas aos modelos tradicionais de estratégia e propõem que o elemento básico da estratégia empresarial seja a sua “competência essencial” (*core competence*). Uma competência essencial é a combinação de tecnologias individuais e habilidades de produção que servem como base a uma infinidade de linhas de produtos de uma empresa e que lhe conferem uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A identificação e o desenvolvimento de competências essenciais tornou-se um objetivo estratégico das organizações desde então. Esse conceito influencia as ações de desenvolvimento de pessoas que passam a ser concebidas em torno das competências essenciais. Dutra *apud* Éboli, (1999) aponta que assim como a organização pode possuir um conjunto de competências, as pessoas também podem tê-las e estas podem ou não estar sendo aproveitadas. A autora define as competências individuais como a capacidade da pessoa agregar valor ao patrimônio de conhecimento que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo.

As universidades corporativas, atentas ao imperativo da competência estabelecem programas de aprendizagem de competências que visam a uma troca sinérgica de competências entre indivíduos ou grupos de trabalho e a organização.

A organização transfere seus conhecimentos para as pessoas e estas agregam valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Pesquisas de Meister (1999) com reitores de universidades corporativas, assim chamados seus principais executivos, apontam sete áreas em que as competências individuais são consideradas essenciais: aprender a aprender; comunicação e colaboração; raciocínio criativo e solução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança e autogerenciamento de carreira. Impõe-se, então, um desafio de criar um modelo de identificação das necessidades de desenvolvimento nessas e em outras competências.

Segundo Dutra *apud* Éboli (1999), os programas individuais de desenvolvimento de competências podem ser identificados a partir da compreensão de: competências

organizacionais ou do negócio; processos críticos da organização e caracterização dos grupos ou carreiras profissionais da organização. Para este autor, a partir do levantamento dessas características podem ser implementadas ações de desenvolvimento de pessoas para cada competência e conseqüente acompanhamento dessas ações, verificando sua efetividade.

Nos últimos anos o conceito de competência individual extrapolou as ações de desenvolvimento de pessoas e é utilizado também nas áreas de remuneração, seleção e desempenho, configurando, assim, um sistema de gestão de competências. As ações de desenvolvimento de competências vêm intensificando-se com a adoção de novas tecnologias de treinamento e desenvolvimento e transferência de conhecimentos.

4.2 Educação Permanente

No Brasil, o surgimento das universidades corporativas deu-se na década de 90, quando o treinamento não oferecia nada mais além do que algumas qualificações. A universidade preocupa-se não somente com o fator “qualificar”, mas também com a apresentação de uma maneira totalmente nova de pensar e trabalhar, para que os colaboradores, das organizações possam desempenhar papéis muito mais amplos no seu ambiente de trabalho.

Reflexões sobre a terminalidade dos conteúdos do saber acabaram por criar um ramo novo da educação conhecido como “educação permanente”. De acordo com este novo conceito da educação, todo e qualquer ramo do conhecimento por estar sempre se renovando, impõe aos indivíduos, mesmo depois de formados, a sua constante atualização no assunto. O processo de ensino, chamado também de aprendizagem, passa a ser muito mais contínuo, planejado, conforme as necessidades das pessoas. A Educação preocupa-se em integrar, produtivamente o homem à sociedade, preparando-o para seu desenvolvimento. Existem várias causas que levam o treinamento a uma abordagem permanente, contínua. A princípio, se relata o panorama atual das organizações.

O momento de alta concorrência, em que se tem equilíbrio nos padrões de serviços, nos preços, na agilidade de negociações, nas ofertas. O momento atual de instabilidade mundial, através da globalização, em que se tem uma grande abertura de informações e mercado. É

através desse contexto que as organizações de sucesso sabem que precisam apresentar vantagens competitivas para que no final os resultados sejam satisfatórios.

As revoluções ocorridas nas áreas de Comunicações e Informática trouxeram uma nova concepção para o domínio do saber. A grande inovação pedagógica que se caracteriza pela produção do conhecimento por parte do educando, evidencia que o mesmo não tem limites e há sempre a necessidade de se voltar a ele à procura de novos enfoques e relacionamentos decorrentes de novos dados e informações. O saber é, neste sentido, algo de essencialmente vivo e que se renova permanentemente.

A situação estática no saber é uma ilusão. Aquele que acredita ter parado depois de se formar, na verdade está regredindo, se atrasando e quando volta a se inteirar sobre o assunto em que se formou descobre, para sua surpresa, o quanto está atrás no conhecimento da mesma. Dependendo das características de cada organização, as universidades corporativas têm utilizado dois processos de ensino: o presencial e o virtual ou à distância.

4.2.1 Educação presencial e virtual

A educação presencial tem como característica ser, em relação aos alunos, homogênea quanto à idade, qualificação e nível de escolaridade. Geralmente, a educação presencial tem o professor como elemento controlador do processo, o que pode resultar em uma aprendizagem dependente por parte do aluno.

Conforme, salientada por Boog (1980), a educação presencial utiliza variadas metodologias para alcançar diferentes objetivos. Nesse sentido, pode ressaltar ainda outras características da educação presencial:

- a) Os docentes são considerados como a fonte do conhecimento, basicamente vistos como educadores/ensinantes, onde suas habilidades e competências são muito difundidas;
- b) A comunicação existente é face a face, ou seja, de forma direta entre professor e alunos. Geralmente, há um uso limitado de meios tecnológicos para melhorar as aulas ministradas e tais tecnologias podem ser encontradas em oficinas ou laboratórios próprios da instituição de ensino;

- c) A estrutura dos cursos presenciais possibilita o surgimento de problemas administrativos de horário e espaço físico, fator este que pode fazer com que a instituição recuse alunos. Geralmente, há vários cursos sendo oferecidos, porém, com poucos alunos em cada um.

Em virtude da necessidade de rápidas atualizações de vários trabalhadores ao mesmo tempo, associada à dificuldade física existente no atendimento desses profissionais sem a divisão dos mesmos em turmas ou classes, várias críticas ao sistema presencial vêm sendo realizadas, quanto ao atendimento às crescentes e complexas necessidades de formação que as empresas vêm apresentando.

A educação presencial, como uma atividade fundamental para o exercício de novas habilidades cognitivas, já não parece garantir resultados tão significativos em todos os casos. Tal afirmativa pode ser baseada nos comentários de Wick & Leon (1997, p.98) onde “devido às sérias deficiências de conceito e de implementação, o treinamento em sala de aula e o desenvolvimento com o apoio de um mentor são responsáveis por uma parcela surpreendentemente pequena do aprendizado que efetivamente ocorre no trabalho”.

Com o aumento do número de anos e períodos que os alunos precisam permanecer estudando para competirem no mercado de trabalho, é difícil supor que a estrutura de educação presencial esteja apta a atender a todos que buscarem seus serviços.

Num contexto empresarial em que aprender é vital, mas o tempo disponível para isso é escasso, tecnologias que possibilitem acesso mais flexível dão extraordinária contribuição à criação do ambiente de aprendizagem nas organizações.

A tecnologia trouxe também para a educação algumas reformulações, as formas de treinamento diferenciadas, pela Internet como o *e-learning* e o treinamento à distância, a videoconferência e via satélite. Todas com propósito de incentivar a busca da reeducação, por isso, o computador, a Internet, a intranet, a televisão via satélite e os recursos multimídia estão assumindo papel importante, pois oferecem ao indivíduo a possibilidade de estudar a qualquer hora e em qualquer lugar, acelerando seu aprendizado.

Meister (1999) chega a apontar que as universidades corporativas configuram-se como laboratórios de aprendizagem nos quais diferentes maneiras de disseminar o conhecimento são implementadas. Castro *apud* Éboli, (1999) analisa que, embora as empresas reconheçam que necessitam de mais treinamento, elas têm dificuldades em realizá-lo, pois seus produtos e serviços têm ciclos de vida cada vez mais curtos, os programas de treinamento têm custo elevado e há uma redução do quadro de profissionais que atuam na área de desenvolvimento de pessoas nas empresas. O compartilhamento do conhecimento para além das fronteiras de tempo, espaço e função é, na análise de Ulrich (1998), o maior desafio da criação do ambiente de aprendizagem contínua nas organizações.

A criação de sistemas que transmitam conhecimento por toda organização confere a possibilidade de formar capital intelectual e humano e, assim, aprender mais depressa e responder mais rápido às condições do mercado. O uso da tecnologia para a transferência de conhecimento impõe a necessidade de um trabalho conjunto dos profissionais da UC com os profissionais da informática, com o intuito de criar redes que compartilhem a informação (ULRICH, 1998).

Profissionais das universidades corporativas defrontam-se, portanto, com o desafio de tornar a tecnologia, parte viável e produtiva do ambiente de aprendizado. Nesse sentido, pode-se apontar a educação a distância como uma alternativa viável para a melhoria quantitativa e qualitativa no atendimento de novas demandas educacionais.

4.2.2 Educação à distância – EAD

A educação à distância - EAD apresenta características de flexibilidade de espaço e tempo que podem se adaptar às diversas demandas. É considerada uma metodologia voltada para atender adultos com compromissos familiares e profissionais, pois permite a continuação dos estudos sem o abandono de outras atividades.

De acordo com o Moore *apud* Nonaka & Takeuchi (2000), o grande diferencial da EAD está em proporcionar ao aluno a opção de escolher o próprio local e horário de estudo. A possibilidade de se gerar produtos customizados, ajustados e adaptados às necessidades dos clientes possibilitam ganhos em tempo e adequação no atendimento a demandas específicas,

que não estejam contempladas a contento em estruturas educacionais tradicionais. A grande vantagem da EAD em relação à educação presencial está na economia.

Ao se deslocar um grande grupo de funcionários para participar de aulas presenciais em outras localidades, tem-se na substituição destes profissionais, bem como, no pagamento dos salários dos mesmos sem que eles estejam efetivamente trabalhando, um considerável aumento de custos fixos, porém as empresas que desejarem implementar programas de educação profissional à distância, dependendo do tipo de curso e mídia a ser utilizada, terão inicialmente custos consideravelmente elevados em virtude da aquisição de equipamentos e com o desenvolvimento de metodologias e materiais que irão auxiliar a aprendizagem, entretanto, tais custos poderão ser diluídos à medida que a quantidade de alunos aumentar, bem como, a empresa desejar oferecer outros tipos de cursos.

Wick & Leon (1997) comenta que, no atual mundo dos negócios, o foco do aprendizado está se deslocando do ensino em sala de aula para o aprendizado no próprio local de trabalho e, este é um dos aspectos que tem se mostrado mais atraente para a iniciativa privada. A possibilidade de se ministrar conhecimentos próprios ou construídos de acordo com a cultura organizacional, voltados para o cenário vivenciado pelas organizações, serve como atrativo para as empresas criarem os seus próprios centros de excelência.

É por este motivo que o conceito de universidades corporativas vem se expandindo no Brasil, entretanto, é necessário examinar-se criticamente se as novas tecnologias educacionais estão produzindo realmente seres autônomos, independentes intelectualmente e preocupados com a transformação do contexto em que estão inseridos. Freire (1997) ensina que a motivação para aprender é criada pelo interesse do indivíduo e a troca de informações sobre experiências, o aprendizado colaborativo, é fundamental para a construção coletiva do conhecimento e para o compartilhamento do conhecimento tácito.

Conforme Silveira, Silva e Faria (2007), as profundas mudanças tecnológicas e a velocidade de informação no mundo globalizado vem provocando alterações no relacionamento entre as pessoas e conseqüentemente na prática educativa, principalmente na modalidade EAD no país e no mundo. O professor como integrante da sociedade e formador de opinião, deve estar atualizado e participando constantemente das inovações. Diante dessa necessidade, tem como objetivo constatar se a docência do ensino superior está acompanhando

essa nova modalidade de ensino, para obter essas informações foi realizada uma pesquisa de campo com os professores universitários e foi constatado a desinformação e o desinteresse da maioria dos indivíduos pesquisados nessa nova modalidade de ensino. Ao final desta pesquisa as autoras sugerem o desenvolvimento por parte das universidades de condições básicas para sensibilizar seus quadros docentes a respeito dessa inovação educacional que já faz parte da prática cotidiana de alguns centros universitários do mundo.

Outro aspecto a ser questionado é o fato de que o excesso de informações disponíveis com as novas tecnologias educacionais pode criar estresse e sensação de impotência do indivíduo diante do seu volume monumental. Assim sendo, a tecnologia não pode ser considerada um remédio eficaz para solucionar todas as questões.

4.3 Tipos de Aprendizagem

É feita uma abordagem quanto à classificação da aprendizagem que é: individual e organizacional.

4.3.1 Aprendizagem individual

As pessoas, no seu dia-a-dia, distinguem-se não tanto pelo conjunto particular de conhecimentos ou habilidades, mas pela capacidade de adaptar-se e fazer frente às exigências dinâmicas de seu trabalho e carreira profissional, em fim pela capacidade de aprender. Dessa forma, as organizações buscam estudar como a aprendizagem individual ocorre e como desenvolver ações que potencializam a capacidade de aprender.

Vários são os teóricos que descrevem o que é aprendizagem, como ocorre o processo em nível individual e como desenvolver ações de treinamento, desenvolvimento e educação – TD & E, que tornem o processo de aprendizagem eficiente e eficaz para a organização. Na sequência, relatar-se-á o conceito de aprendizagem, o processo de aprendizagem e como desenvolver as ações para otimizar a aprendizagem individual.

A aprendizagem está relacionada a uma abordagem cognitivista e esta explora o tema a partir do entendimento que aprender é uma mudança comportamental e atitudinal, que envolve os planos afetivos, motor e cognitivo (ARGYRIS, 2000).

Para Fleury e Fleury (2001), a aprendizagem individual se desenvolve de duas formas:

- a) Ciclo único - solucionar problemas, sem refletir quando há o fracasso – raciocínio defensivo;
- b) Ciclo duplo - questionar as ações, refletindo os resultados e analisando possíveis mudanças – raciocínio pró-ativo. Raciocínio reflexivo sobre o comportamento individual (planejamento, execução e ações).

Aprendizagem é um processo neural complexo, que leva a construção de memórias. Pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que podem vir ou não a se manifestar em mudança de comportamento da pessoa, nas emoções e nos afetos que regulam o aprendizado e a formação de memórias.

A aprendizagem é a reconstrução constante, pois a inteligência humana não está na estocagem reprodutiva, ou seja, reaprender não pode atender, nunca, a uma tarefa completa, a um procedimento acabado ou a uma pretensão totalmente realizada; ao contrário, indica, vivamente, a dinâmica da realidade complexa, a finitude das soluções e a incompletude do conhecimento.

A aprendizagem individual, como se evidencia acima, é vista como um processo. Nas organizações, os indivíduos aprendem de forma informal por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes ou outros agentes relacionados ao trabalho, e maneira formal por intermédio de programas sistematicamente planejados de TD & E. O desempenho do trabalhador se torna competente, quando está em acordo com os valores organizacionais de eficiência e eficácia. A ocorrência do desempenho competente depende de vários fatores, chamados de condições.

As condições externas à aprendizagem induzidas estão nos programas de TD&E planejados pela organização, para facilitar a aprendizagem e esses devem ser estruturados para otimizar a aprendizagem individual.

As atividades desenvolvidas referem-se ao treinamento – T, em ambientes organizacionais, estão relacionadas às metas organizacionais, por meio do planejamento e execução de eventos instrucionais, que proporcionam as condições necessárias à

aprendizagem. O quadro 2 apresenta uma coletânea do que vem a ser aprendizagem individual de várias autorias.

Quadro 2 – Conceitos de aprendizagem individual

Autor	Conceito	Ênfase
1. Abbad & Borges-Andrade (2004, p.238)	A aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo e que leva a construção de memórias. De modo geral, a aprendizagem faz referência às mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo, não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto.	Ambiente e construção de memórias.
2. Kolb (1997)	A aprendizagem é um processo vivenciado, pois ela baseia-se no papel importante da experiência que se traduz em conceitos e conhecimentos que são usados como guias na escolha de novas experiências.	Experiências e conhecimentos.
3. Bastos <i>et al.</i> [s. d.]	A aprendizagem está relacionada a uma abordagem cognitivista e esta explora o tema a partir do entendimento que aprender é uma mudança comportamental e atitudinal, que envolve os planos afetivos, motor e cognitivo.	Ambiente e características do aprendiz e conteúdo
4. Argyris (2000)	A aprendizagem individual se desenvolve de duas formas: a de ciclo único (solucionar problemas, sem refletir quando há o fracasso – raciocínio defensivo) e a de ciclo duplo (questionar as ações, refletindo os resultados e analisando possíveis mudanças – raciocínio pró-ativo).	Raciocínio reflexivo sobre o comportamento individual (planejamento e execução de ações).
5. Fleury & Fleury (2001)	Aprendizagem é um processo neural complexo, que leva a construção de memórias. Pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que podem vir ou não a se manifestar em mudança de comportamento da pessoa.	Nas emoções e nos afetos que regulam o aprendizado e a formação de memórias.

Fonte: Adaptação baseada em várias obras

4.3.2 Aprendizagem organizacional

O estudo da aprendizagem organizacional foi impulsionado por diversas mudanças mundiais, como a internacionalização de mercados e produtos, o acirramento da concorrência e das disputas de mercados, transformações científicas, tecnológicas e sociais aceleradas, e o advento da economia baseada no conhecimento. O desafio de aprender, continuamente, com oportunidades e fracassos conduziu as empresas a desenvolver o conhecimento e a aprendizagem organizacional como uma das principais estratégias a serem implementadas e internalizadas.

A aprendizagem organizacional - AO tem sido descrita como a chave para a vantagem competitiva. Huber & McDonald *apud* Gnyawali & Stewart (2003), vêem a AO como um processo de aquisição, distribuição e interpretação de informações. É um processo de interação social entre os membros da organização engajados em discussões e diálogos para desenvolver a troca de entendimentos na empresa.

Semelhante à aprendizagem individual, Gnyawali & Stewart (2003) descrevem que na aprendizagem organizacional o processo cognitivo media o modelo tradicional de estímulo resposta. Para os autores, a AO não somente ocorre por algum estímulo externo, mas também por meio da criação de uma estrutura de conhecimento, que permite a organização tomar ações propostas.

Essa estrutura de conhecimento refere-se ao compartilhamento da cognição individual de cada membro da organização, ou seja, é a cognição coletiva, que permite personalizar uma integração sistemática de schemas compartilhados, informações e resultados, quando a organização se empenha no processo de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional envolve o processo de transformação, criação, refinamento ou validação dos schemas. A AO poderia ser vista como processos pelos quais as estruturas cognitivistas organizacionais são criadas e trocadas.

A teoria descrita acima sobre a aprendizagem organizacional é uma das várias pesquisas desenvolvidas que buscam conceitualizar a aprendizagem, descrevendo seu processo e como torná-la mais eficiente e eficaz. Paralelo ao aumento do número de pesquisas

se configurou a bipolarização de duas nítidas tendências de investigação na área. Bastos *et al* ([s. d.], p. 4) afirma que:

De um lado, a comunidade acadêmica, produzindo uma literatura descritiva, crítica analítica, preocupada também em encontrar respostas em relação às possibilidades concretas de as organizações aprenderem e, de outro lado, a comunidade de consultores e gestores, produzindo uma literatura prescritiva e normativa, apoiada a inquestionabilidade das possibilidades de as organizações aprenderem, haja vista as experiências práticas bem sucedidas que dão sustentação à construção teórica desta abordagem.

De acordo com Tsang *apud* Bastos *et al*, ([s. d.], p.5), “a primeira vertente – aprendizagem organizacional” interessa-se pela descrição de como a organização aprende, isto é, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento, que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto.

A segunda vertente, “organizações que aprendem”, por outro lado, tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.

Para Argyris e Schön (1996), a aprendizagem organizacional ocorre quando indivíduos de uma organização experimentam uma situação problemática, investigam-na e encontram soluções, no interesse dessa organização. Assim, os indivíduos vivenciam, face à situação-problema, uma discrepância de desempenho, representada por uma desconexão entre os resultados da ação esperada e da ação realizada, que conduz a um processo de reflexão e posterior ação que os orienta a mudar as imagens que fazem a respeito da organização ou a forma como interpretam seus fenômenos. Essas respostas permitem aos indivíduos reestruturarem suas atividades e atitudes perante a organização, alterando a respectiva teoria-em-uso.

Garvin (1998) sugere que o aprendizado organizacional é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada. Tarefas

essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização. Segundo o autor, o processo de aprendizagem organizacional ocorre da mesma forma que a aprendizagem individual. Nessa última, o processo começa com a conscientização da necessidade de mudar, passa pela busca do método de aprendizagem, após pela avaliação dos resultados e, por fim, inicia um novo ciclo de aprendizagem.

Na aprendizagem organizacional, por sua vez, a empresa também passa por quatro estágios: conscientização; compreensão; ação e análise. Todos os estágios são feitos em coletivo e compartilhados em equipe, as ações são alinhadas à estratégia corporativa para melhorar o desempenho e conduzir análises conjuntas chegando a conclusões.

Garvin (1998), completa ressaltando que na aprendizagem individual como na organizacional ocorre uma fase de reflexão após os quatro estágios, onde a pessoa analisa mais profundamente o que passou, para chegar na melhora contínua. Nessa fase, acontece a revisão dos estágios anteriores e a pessoa tende a se tornar um aprendiz melhor ao longo do tempo.

O processo que leva à ação e o processo de reflexão podem ser identificados como *ciclos de aprendizagem*, onde esses refletem o caráter singular da organização-aprendiz, na qual o conhecimento é gerado pelas pessoas que devem aplicá-lo e não por um grupo de elite composto por executivos seniores ou especialistas, e é nesse ponto que se encontra o principal desafio da educação corporativa: desenvolver o aprender a aprender, isto é, a fase de reflexão.

Garvin (1998) ilustra o ciclo “aprender-aprender” por meio de um helicóptero, simbolizando a “mente-helicóptero”, que é capaz de elevar-se e olhar o campo de ação do alto para adquirir uma perspectiva melhor de como aprimorar o ciclo de “aprender-agir”.

A aprendizagem organizacional considera o aprendizado de forma estratégica, inovadora e envolvida com a sociedade que atua. Garvin (1998) menciona as seguintes características de uma organização voltada para o conhecimento, a saber:

- a) O aprendizado não é meramente reativo, mas sim intencional, eficaz e conectado ao objeto e à estratégia da organização;

- b) O aprendizado é oportuno, prevendo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises;
- c) O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza;
- d) As pessoas se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados que mais desejam.

Kim *apud* Bastos *et al* [s. d.] ressalta que a aprendizagem organizacional parte da aprendizagem individual. O autor propõe um modelo mais completo e sistematizado e caracteriza a aprendizagem individual como aquela:

Que ocorre a partir da experiência, da observação e da capacidade que o indivíduo tem de refletir e avaliar a situação, gerando estruturas cognitivas, modelos interpretativos e rotinas pessoais de trabalho. A aprendizagem se torna organizacional no momento em que esses modelos interpretativos e rotinas deixam de ser individuais e se tornam compartilhados pelos membros da organização. Assim, passa a existir aprendizagem organizacional no momento em que a organização tem a capacidade de disseminar e favorecer o compartilhamento de estruturas cognitivas e de modelos interpretativos e, por conseguinte, é capaz de criar uma unidade de significado mais ou menos comum dos eventos que ocorrem nesse contexto (p.7).

Bastos *et al* [s. d.] conclui, colocando que:

Nas argumentações que sinalizam a passagem do plano individual da aprendizagem para o plano organizacional, prepondera a noção de que a aprendizagem passa a ser organizacional no momento em que, transcendendo a cada indivíduo em particular, os conhecimentos, as atitudes, as visões e as práticas tornam-se compartilhados pelo coletivo. Este compartilhamento pode levar à criação de estruturas ou rotinas que deixam explícitas novas formas de agir na organização. Neste sentido, os processos de aprendizagem organizacional guardam estreita inter-relação (e talvez se sobreponham) aos processos de difusão e socialização. Assim, podemos concluir que o eixo central está na criação de processos de comunicação e espaços apropriados, que permitem as trocas de experiências, significados, crenças e valores individuais, o que auxiliaria na construção de modelos compartilhados (p. 8).

Na segunda vertente – denominada “organizações que aprendem” - OA observa-se a publicação de inúmeros livros que discutem como construir essas organizações, todos claramente dominados por uma lógica prescritiva, com poucos fundamentos sólidos e redigidos para fornecer modelos bem sucedidos aos gestores. Ainda dentro dessa vertente, há um grupo de pesquisadores preocupados em descrever organizações que foram bem sucedidas nos seus processos de mudança e ajustes (BASTOS *et al* [s. d.]).

Um dos nomes mais destacados dessa vertente é o de Senge (1999, p.37). O autor define organização de aprendizagem como um ambiente onde as pessoas “expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas” . Assim, a premissa fundamental é que qualquer mudança organizacional significativa, somente será possível se houver profundas mudanças de mentalidade das pessoas que compõem a organização.

Nesse ponto, destaca-se o ciclo intenso de aprendizagem que Senge (1999) aponta como a essência da organização de aprendizagem. Esse ciclo consiste em um processo contínuo de desenvolvimento de capacidades e habilidades individuais, que permitem aos membros da organização criarem novas percepções e sensibilidades a respeito da realidade que vivenciam. À medida que os indivíduos passam a perceber a realidade de uma nova maneira, novas crenças e premissas começam a se formar, o que permite o desenvolvimento adicional de competências, na forma de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Ainda, segundo Senge (1999, p. 17), “as cinco disciplinas básicas do aprendizado (domínio pessoal, visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico) são os meios pelos quais o ciclo de aprendizado é ativado”.

Portanto, a questão comum entre os autores supramencionados é tentar explicar o processo de aprendizado nas organizações e como otimizá-lo. De acordo com o referencial teórico dos autores Argyris (2000) e Schön (1996), com a teoria de ação/reflexão; Garvin (1998) com a teoria do aprender a aprender; e de Senge (1999), com a teoria do sistema dinâmico; Guimarães *et al* (2003) resume que o termo “aprendizagem organizacional” diz respeito ao processo de aprendizagem, ou seja, como os recursos organizacionais (pessoas, máquinas, dinheiro, conhecimentos, tecnologias, etc.) interagem com a finalidade de alterar atitudes, comportamento e valores organizacionais, visando, por meio de uma compreensão mais adequada da realidade, a aperfeiçoar as ações da organização.

Quanto à “organização que aprende” seria o ambiente onde a aprendizagem ocorre, a qual deveria dispor de uma cultura, valores, políticas, estratégias e rotinas sensíveis à inovação e à mudança e que, por fim, facilitem o desenvolvimento da aprendizagem.

5. METODOLOGIA

5.1 Tipo de Pesquisa

A metodologia empregada na organização do presente estudo é quanto aos fins, descritiva, pois pretende expor os fatores que determinaram o crescimento da UC no Brasil; e quanto aos meios de investigação, é bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo.

Na pesquisa descritiva não há a interferência do pesquisador, segundo Barros & Lehfeld (2000), esse tipo de pesquisa enfoca características pertinentes a determinado assunto ou população, que neste estudo é sobre a Universidade Corporativa e faz uma abordagem analítica a respeito da aprendizagem organizacional e a devida valorização para o indivíduo.

Classifica-se como pesquisa bibliográfica, pois se recorreu ao uso de livros, artigos de revistas, jornais e Internet. A pesquisa é também estudo de caso e de campo. No estudo de caso, é abordada com profundidade e detalhada a Universidade Corporativa Petrobrás. Quanto à pesquisa de campo, é caracterizada porque foram coletados dados junto aos funcionários da Petrobrás para avaliar o ensino/aprendizagem da Universidade Petrobrás como geradora de benefícios não apenas para a organização como também para o indivíduo e, ao mesmo tempo, avaliar a imagem da Companhia percebida por eles.

Como uma forma de enriquecimento, a pesquisa adotará também o método Netnográfico. Com esta metodologia, que utiliza como campo de trabalho a internet, é possível contactar e observar de forma única – não intrusiva – pessoas e grupos com interesses focados, alcançando assim, melhores resultados (Kozinets 1998).

A Netnografia pode ser definida como o comportamento do consumidor por escrito, obtido através de um campo de estudo on-line no qual emergem culturas e comunidades relacionadas com o tema a ser pesquisado. Observando algumas regras e tradições gerais da etnografia, enquanto ao mesmo tempo, adaptando-as a circunstâncias únicas da internet como campo de trabalho, a netnografia pode ser reforçada e legitimada através dos métodos tradicionais antropológicos já constituídos (Kozinets 1998).

Deste modo também, as chances de influência do entrevistador são diminuídas, se obtendo um resultado de pesquisa sobre comportamento daquele consumidor mais próximo possível de sua realidade vivida. Esta metodologia permite também que o entrevistado exponha de uma maneira mais abrangente seus pensamentos sobre o assunto e a maneira como ele se identifica, comporta e interage em seu meio ambiente.

A escolha deste método se dá também pela transparência e facilitação da aquisição de dados que levem a um resultado mais próximo da realidade. Heisley & Levy (1991) lembra que havendo um interesse mútuo na pesquisa, o entrevistador pode – ao visualizar os dados – extrair o real significado do comportamento daquela pessoa e fazê-la expressar sua personalidade, valores culturais e simbólicos.

5.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa do estudo de caso foca a Universidade Corporativa Petrobrás mostrando o seu funcionamento, bem como os seus resultados.

O universo da pesquisa de campo é composto por 43 funcionários de vários níveis hierárquicos da Petrobrás, alocados nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, que já fizeram cursos pela Universidade Corporativa Petrobrás, portanto são capazes de avaliar o ensino/aprendizagem como sendo geradora de benefícios não apenas para a organização como também para a valorização do indivíduo e, ao mesmo tempo, avaliar a imagem da Companhia percebida por eles.

Foi selecionado um tipo de amostragem por acessibilidade composta por 43 respondentes. Dessa forma, não houve dificuldades de contatar os respondentes para obter os questionários devidamente respondidos, no entanto, houve a necessidade de fazer um acompanhamento da devolução dos mesmos.

5.3 Coleta dos dados

Os dados foram coletados de duas maneiras distintas, primeiro, por meio das fontes de livros; artigos publicados em jornais, revistas e Internet; e o *site* da Petrobrás para compor o estudo de caso da Universidade Corporativa Petrobrás. Segundo foram aplicados um

questionário, em anexo, a 43 funcionários da Petrobrás, sendo que foram também colhidos 5 testemunhos por escrito dos 43 funcionários.

O estudo de campo foi embasado em um questionário fechado, com 7 perguntas fixas de múltipla escolha. Foram utilizadas duas formas de questões estruturadas no questionário, com perguntas filtro e sócio-demográficas. Uma das perguntas, mais especificamente a terceira, se divide em três blocos, cada bloco tem quatro perguntas, no primeiro bloco (A) as perguntas são voltadas para valores e cultura organizacional; no segundo bloco (B) as perguntas são voltadas para aquisição de conhecimentos por parte dos funcionários, foco no cliente e em outros públicos; e no terceiro bloco (C) as perguntas estão relacionadas para a gestão do conhecimento aplicada como vantagem estratégica. Todas as questões foram respondidas pelos 43 funcionários.

O mecanismo de coleta de dados foi aplicado por meio do correio eletrônico (e-mail), onde 23 responderam *on line* entre RJ e SP e 20 através de entrevista pessoal. Portanto, foi utilizado o questionário auto-administrado preenchido pelo entrevistado e, o questionário do tipo administrado, ou seja, preenchido pelo entrevistado na presença do entrevistador. O tipo auto-administrado é o questionário mais comum, porque sua aplicação é bastante prática e barata. No cabeçalho foram explicados o objetivo e a importância da investigação. Foram mantidos o anonimato dos participantes e o sigilo das respostas fornecidas.

Dos 43 funcionários 5 deles se dispuseram a dar seus depoimentos pessoais via e-mail sobre a importância da Universidade Corporativa Petrobrás.

5.4 Tratamento dos dados

O meio utilizado para a pesquisa de campo adotado aqui é o de análise descritiva, que segundo Malhotra (2006) é uma técnica que procura descrever as características de grupos relevantes e estimar as unidades de uma população ou grupo específico que exibe um determinado comportamento, que eles associam aos níveis de atributos, onde os entrevistados se deparam com estímulos que consistem de combinações e devem analisar em função de sua conveniência.

Os dados do questionário foram tabulados por meio de parâmetros estatísticos simples. Após a tabulação dos dados foram realizadas as suas análises com os respectivos comentários após cada pergunta.

5.5 Limitações do método

Uma limitação a considerar é o tempo que a pesquisa de campo requer, fez com que menos pessoas respondessem ao questionário, foi necessário fazer um *follow-up* contínuo e incessante para obter as respostas, já que foi obtida uma amostra limitada. Busca-se, contudo neutralizar esses fatores.

6. UNIVERSIDADE CORPORATIVA PETROBRAS

6.1 Breve Histórico da Empresa

Com a promulgação da Lei nº 2.004, de outubro de 1953, foi constituída a Petróleo Brasileiro S/A - Petrobrás com o objetivo de executar as atividades do setor petrolífero no Brasil em nome da União. Ela iniciou suas atividades com o acervo recebido do antigo Conselho Nacional do Petróleo - CNP, que conservou a sua função fiscalizadora sobre o setor.

Ao longo de quatro décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no país, colocando-se entre as vinte maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional. Ela é detentora da tecnologia mais avançada do mundo para a produção de petróleo em águas profundas, a Companhia foi premiada em 1992 e 2001 pela *Offshore Technology Conference* – OTC, o mais importante prêmio do setor.

Em 1997, o Brasil ingressou no seleto grupo de 16 países que produz mais de 1 milhão de barris de óleo por dia. Nesse mesmo ano, o presidente Fernando Henrique Cardoso sancionou a Lei nº 9.478, em 6 de agosto de 1997, que abriu as atividades da indústria petrolífera no Brasil à iniciativa privada. Com a lei, foram criados a Agência Nacional do Petróleo - ANP, encarregada de regular, contratar e fiscalizar as atividades do setor; e o Conselho Nacional de Política Energética, um órgão formulador da política pública de energia.

Em 2003, com a comemoração dos seus 50 anos, a Petrobrás coincidentemente dobrou a sua produção diária de óleo e gás natural ultrapassando a marca de 2 milhões de barris, no Brasil e no exterior. No dia 21 de abril de 2006, o Presidente Luiz Inácio Lula da Silva deu início à produção da plataforma P-50, no Campo de Albacora Leste, na Bacia de Campos, o que permitiu ao Brasil atingir auto-suficiência em petróleo.

Hoje, a Petrobrás está presente em 27 países. Em 2007, ela foi classificada como a 7ª maior empresa de petróleo do mundo com ações negociadas em bolsas de valores, segundo a *Petroleum Intelligence Weekly* - PIW, publicação que divulga anualmente o *ranking* das 50 maiores e mais importantes empresas de petróleo.

A renovação da participação na composição do Índice *Dow Jones* Mundial de Sustentabilidade - DJSI também foi destaque em 2008. Este indicador é considerado o mais importante índice mundial de sustentabilidade, usado como parâmetro para análise dos investidores sócio e ambientalmente responsáveis.

A Petrobrás iniciou, em 2007, as obras do Centro de Integração do Comperj, em São Gonçalo. O Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro tem investimentos previstos em torno de US\$ 8,38 bilhões. Com início de operação previsto para 2012, o Comperj estimulará a instalação de indústrias de bens de consumo e gerará cerca de 212 mil empregos diretos e indiretos.

O ano de 2007 foi também marcado por duas outras grandes conquistas, o início das obras da Refinaria Abreu e Lima, em Recife e o batizado da Plataforma de Piranema, em Sergipe. A nova refinaria será a primeira a processar 100% de petróleo pesado, enquanto que a Plataforma de Piranema terá tecnologia pioneira no mundo, pois será a primeira unidade do tipo FPSO com casco redondo podendo operar em condições ambientais mais severas.

No início de 2008, a Petrobrás foi reconhecida através de pesquisa da *Management & Excellence* – M & E a petroleira mais sustentável do mundo. Em primeiro lugar no ranking, com a pontuação de 92,25%, a Companhia é considerada referência mundial em ética e sustentabilidade, considerando 387 indicadores internacionais, entre eles, a queda em emissão de poluentes e em vazamentos de óleo, menor consumo de energia e sistema transparente de atendimento a fornecedores.

As atividades da Petrobrás são: exploração e produção; gás e energia; refino; transporte e armazenamento; distribuição.

6.2 Visão Corporativa

A visão da Companhia para 2020 é ser uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos públicos de interesse. Quanto à missão é atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.

6.3 Dados Numéricos da Petrobras

Os dados referentes ao ano de 2007 são mostrados no quadro 3:

Quadro 3 – Números da Petrobrás

Atividade	Em R\$
Receitas líquidas	170.578 milhões
Lucro líquido	21.512 milhões
Investimentos	45,3 bilhões
Atividade	Outras informações
Acionistas	272.952
Exploração	70 sondas de perfuração (43 marítimas)
Reservas (critério SEC)	11,7 bilhões de barris de óleo e gás equivalente (boe)
Poços produtores	14.194
Plataforma de produção	109 (77 fixas; 32 flutuantes)
Produção diária	1.918 mil barris por dia - bpd de petróleo e LGN 382 mil barris de óleo equivalente de gás natural por dia
Refinarias	15
Rendimento das refinarias	1.965 mil barris por dia
Dutos	23.142 km
Frota de navios	154 (55 de propriedade da Petrobras)
Postos	5.973
Fertilizantes	3 Fábricas: 235 mil toneladas de amônia 700 mil toneladas de uréia

Fonte: PETROBRAS, mar. 2008

6.4 Criação e Evolução da Universidade Corporativa

Com a criação da Petrobrás, em 1955, foi fundado o Centro de Aperfeiçoamento de Pesquisas de Petróleo - CENAP, que é um órgão dedicado à formação e ao desenvolvimento de recursos humanos e também pesquisas em exploração e produção de petróleo. O CENAP desempenhou um importante papel para a viabilização da Petrobrás até 1966, quando foi desmembrado. Então, as atividades de ensino e aperfeiçoamento passaram para o Serviço de Pessoal - SEPES, enquanto que as atividades de pesquisa ficaram a cargo do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento - CENPES. O CENAP foi, na verdade, o embrião do CENPES e da atual Universidade Corporativa.

A partir de 1966, o SEPES passou a atuar no Treinamento e Desenvolvimento por intermédio da Divisão de Ensino - DIVEN e dos dois Centros de Treinamento a ela subordinados, um na Bahia e outro no Rio de Janeiro. O da Bahia sempre teve a atuação mais voltada para a área de exploração e produção – E & P, com os cursos de formação e reciclagem no segmento de Engenharia de Petróleo, enquanto o núcleo do Rio de Janeiro dedicou-se prioritariamente às áreas de Refino, Equipamentos e Informática. A área de Geociências migrou do núcleo da Bahia para o do Rio de Janeiro a partir de 1982.

Os dois Centros tiveram diversas denominações ao longo do tempo, em função dos diferentes vínculos e das alterações no organograma da Companhia. As mais duradouras foram as seguintes: de 1974 a 1987, Setor de Ensino do Rio de Janeiro - SEN-RIO e Setor de Ensino da Bahia - SEN-BA; de 1987 até 2000, Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos Sudeste CEN-SUD e Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos Norte-Nordeste - CEN-NOR.

Com a reestruturação da companhia em novembro de 2000, os dois Centros, juntamente com a Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DIDEN, do então Serviço de Recursos Humanos deram origem à Universidade Corporativa Petrobrás.

Desde a criação do CENAP até os dias de hoje a Companhia investe pesadamente na qualificação do seu corpo técnico e os demais empregados. Não há dúvida que todo esse investimento em Departamento de Recursos Humanos - DRH foi à base para o êxito já obtido. Atualmente, a competência técnica da Petrobrás é reconhecida internacionalmente e a

indústria do petróleo foi instalada no Brasil com inequívoco sucesso. Cabe à Universidade Corporativa o enorme desafio de contribuir para que a companhia possa manter as suas competências já instaladas e adquirir as novas competências necessárias para transformar a Petrobrás numa empresa de energia com atuação internacional, conforme explicitado no seu Plano Estratégico.

A Universidade Petrobrás foi criada em 2000, sem dúvida, um importante passo para que a Companhia dispusesse de um projeto de desenvolvimento de recursos humanos em sintonia com o conceito de aprendizado contínuo. Após alinhar suas premissas iniciais com novos objetivos estratégicos da Empresa, a Diretoria Executiva aprovou uma nova estrutura. O modelo de desenvolvimento de recursos humanos da UP alia a competência e a experiência dos altos quadros da Companhia com o que há de mais moderno em tecnologia aplicada à educação.

Atualmente, a Universidade Petrobrás é composta por cinco escolas, englobando as áreas de Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia, Engenharia e Tecnologias e uma Escola de Gestão e Negócios. A UP também conta com coordenações exclusivas para a Área Internacional e Programa de Formação. Outro grande destaque é o Campus Virtual, área dedicada ao ensino à distância que desenvolve soluções educacionais utilizando diversos suportes multimídia, conforme ilustra o organograma apresentado mais adiante. Toda a infraestrutura física das escolas é oferecida pelas unidades Rio/São Paulo e Salvador/Taquipe, que dispõem de salas e equipamentos e prestam serviços para o melhor rendimento dos cursos.

A Universidade Corporativa Petrobrás foi concebida para atuar em parceria com Instituições de Ensino tradicionais, outras Universidades Corporativas e empresas de consultoria voltadas para o aperfeiçoamento não apenas de seus recursos humanos, mas também de fornecedores e clientes.

O primeiro ano de implantação da Universidade Corporativa foi dedicado, principalmente, a fortalecer o conceito de Universidade Corporativa junto à equipe, mostrando que, embora a experiência anterior da empresa em treinamento tenha sido um sucesso inequívoco, era necessário dar um salto adicional de qualidade e atingir um novo patamar de resultados, ainda que o conceito de Universidade Corporativa seja recente no Brasil.

Essas universidades, instaladas nas organizações físicas ou virtuais, apresentam algumas características específicas para atender necessidades que as diferenciam de áreas de treinamento e desenvolvimento, pois além de atuar no desenvolvimento de competências essenciais, apresentam soluções inovadoras de ensino-aprendizagem, com ações totalmente voltadas ao ambiente de negócio da organização.

6.5 A Experiência Petrobrás

Segundo Pinto (2004), a história de sucesso da Petrobrás se confunde com a disposição de vencer desafios por meio da atividade de educação empresarial. Por falar em educação à distância, a educação empresarial da Petrobrás possui cerca de 40 mil empregados diretos e mais de 100 mil terceirizados.

Além do grande contingente, a dispersão também impressiona: dezenas de unidades de negócios e serviços, centenas de ativos de produção e milhares de postos de serviços no País e no exterior. Muita gente dispersa e com culturas diferentes, já que perto de 8.000 empregados têm no espanhol o idioma pátrio, e diferentes regimes de trabalho que dificultam e por vezes inviabilizam atividades síncronas.

Ainda conforme o autor, existe o largo espectro de conteúdos para a companhia: são mais de 50 carreiras; sim, carreiras e não cargos. São essas as principais motivações que tornaram e ainda fazem da Petrobrás referência nacional no uso de tecnologia no ensino, excelência esta reconhecida com o Prêmio *E-learning* Brasil 2004, na categoria Diamond.

No quadro abaixo se pode acompanhar o histórico da educação à distância nesses quase 30 anos. No início, naturalmente não se utilizava a internet, nem televisão, mas sim módulos impressos; no entanto, é incorreto supor que essas e outras mídias caíram no esquecimento, pois ainda hoje, dependendo do público, da natureza do conteúdo, do orçamento disponível ou do prazo, ainda desenvolvemos produtos baseados, por exemplo, em papel, o que mostra que um veículo não substitui o outro.

Quadro 4 – Histórico da educação à distância

• Módulos Instrucionais	(1975)
• Vídeo Treinamento	(1981)
• Teleconferência	(1989)
• Manual Eletrônico	(1994)
• Computer Based Training	(1995)
• Videoconferência	(1997)
• Comunidade Virtual	(1998)
• Web Based Training	(1999)
• Campus Virtual	(2001)
• TV Universitária	(2001)
• Web TV Corporativa	(2003)
• Content Delivery Network	(2004)

Fonte: PETROBRÁS, 2004

Para Pinto (2004), hoje, três mídias suportam a grande maioria dos projetos: a vídeoconferência para projetos de longa duração, por meio da qual realizou-se em 1997 o primeiro curso de mestrado multiponto do mundo por videoconferência, numa parceria com a UFSC; o Campus Virtual, como denominamos a nossa estrutura de *e-learning*, que conta hoje com quase 500 cursos *on-line* e a TV Universitária, com 4 canais permanentes exclusivamente voltados para a aprendizagem corporativa.

6.6 Diretrizes da Universidade Corporativa

O Departamento de Recursos Humanos da Petrobrás têm como missão garantir um Sistema de Gestão de RH que valorize o potencial humano gere conhecimento e ambiência organizacional favorável à motivação das pessoas, levando-as a contribuírem e se comprometerem com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais, e com perenidade da Companhia. As diretrizes permanentes apontadas pelo DRH para a UC são:

- a) Criar e implantar uma estrutura organizacional capaz de enfrentar o desafio de desenvolver os recursos humanos da Companhia de forma alinhada com o seu Plano Estratégico;
- b) Montar uma equipe de Gerentes e desenvolvê-los como gestores globais de DRH;
- c) Implantar um Sistema de Gestão Integrada.

a. Roteiros para Implantação:

- Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ;
- a. ISO 9001 (Primeiramente implantado no Campus Salvador, e posteriormente estendido à Universidade Petrobras no Rio de Janeiro);
- b. *Balanced Scorecard* – BSC.

b. Focos Estratégicos do Sistema de Gestão Integrada:

- Gestão das Pessoas;
- Gestão do Desenvolvimento Científico e Tecnológico;
- Gestão das Relações com os Clientes;
- Gestão da Qualidade dos Produtos e Serviços;
- Gestão do Desenvolvimento da Liderança;
- Gestão do Desenvolvimento Pedagógico;
- Gestão dos Arranjos Produtivos;
- Gestão dos Recursos Financeiros;
- Gestão das Relações com Outras Partes Interessadas.
- Implantar a infra-estrutura física adequada ao desenvolvimento das atividades da Universidade Petrobrás;
- Adequar a força de trabalho aos novos desafios;
- Implantar uma gestão voltada para o desenvolvimento científico e tecnológico.

- d) O centro das atividades da Universidade Petrobrás é o desenvolvimento científico e tecnológico, aplicado à Indústria do Petróleo. São criados programas específicos para pesquisa aplicada e para mestrado e doutorado em áreas de interesse da

Empresa. Prioritariamente, as teses devem contemplar temas voltados para o desenvolvimento e fortalecimento das competências requeridas pela Companhia.

Nesse sentido, a UP deve atender às demandas da empresa para fazer o alinhamento das competências necessárias, elaborando grade de treinamento para satisfazer aos novos desafios empresariais e atuação estratégica. Além disso, deve enfatizar a questão da cultura e valores da empresa, na capacitação dos empregados, fornecedores, terceirizados, parceiros e até clientes, sempre que isso for importante para o alcance de uma estratégia da empresa, gerando uma série de mecanismos de educação à distância, para que a Petrobrás possa atingir a todos os que trabalham, muitas vezes em regiões remotas.

Preparando-se para a competitividade global, percebe-se que a Petrobrás é mundialmente reconhecida pela qualificação do seu corpo técnico. Devido aos elevados investimentos, tradicionalmente realizados no aperfeiçoamento de seus empregados, muitos tipos de tecnologia já foram criados e desenvolvidos. Adequando-se às transformações que o século XXI impõe e compreendendo a educação como um processo contínuo, a Petrobrás se antecipou e instalou sua Universidade Corporativa. Buscou, desse modo, atender às demandas sociais crescentes de efetividade nos negócios e preparar-se para o contexto dinâmico da competição global.

Para a Universidade Petrobrás que foi criada para suprir uma demanda crescente na educação dos empregados, ajustando-a as metas estratégicas da empresa, parece ser sem dúvida o seu principal desafio. Assim, para facilitar a gestão do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades necessárias, ela disponibiliza programas e cursos de alta eficácia. A Universidade divide suas ações em três frentes de trabalho. São elas:

- a) Cultura e valores - ações que visam consolidar e disseminar os valores e cultura da empresa;
- b) Estratégias - ações que dão orientação necessária em termos de conhecimentos, públicos, metas e prazos;
- c) Competências críticas - ações que visam formar equipes com as aptidões necessárias para o alcance das metas estratégicas.

No modelo de atuação da Universidade Petrobrás, a capacitação em cultura e valores permeia toda a empresa e também a sociedade, órgãos reguladores, acionistas, clientes, parceiros e fornecedores. Internamente, a atuação é focada no aprimoramento em gestão empresarial, nas competências individuais e no desenvolvimento técnico específico de cada área de negócio da Petrobrás.

6.7 Fundamentos

Os pilares de sustentação apontados pela Companhia são:

- a) A Universidade Petrobrás é um sistema educacional;
- b) Os processos educacionais são vinculados às estratégias de negócio da Companhia;
- c) É papel da Universidade Petrobrás fomentar a permanente evolução cultural da Empresa;
- d) Cabe à Universidade estimular o desenvolvimento da consciência crítica e democratizar o acesso ao conhecimento junto aos seus diversos públicos de interesse;
- e) É atribuição da Universidade criar as condições organizacionais de modo a viabilizar o desenvolvimento das pessoas como diferencial da Companhia.

6.8 Políticas de Qualidade

As políticas de qualidade descritas pela Companhia são:

- a) Aumentar a satisfação dos clientes com soluções educacionais alinhadas aos objetivos estratégicos da Companhia;
- b) Buscar a valorização das pessoas e a melhoria contínua dos processos usando critérios de gestão para a excelência;
- c) Atender aos requisitos legais e normativos relacionados com as nossas atividades.

6.9 Projeto Pedagógico Empresarial

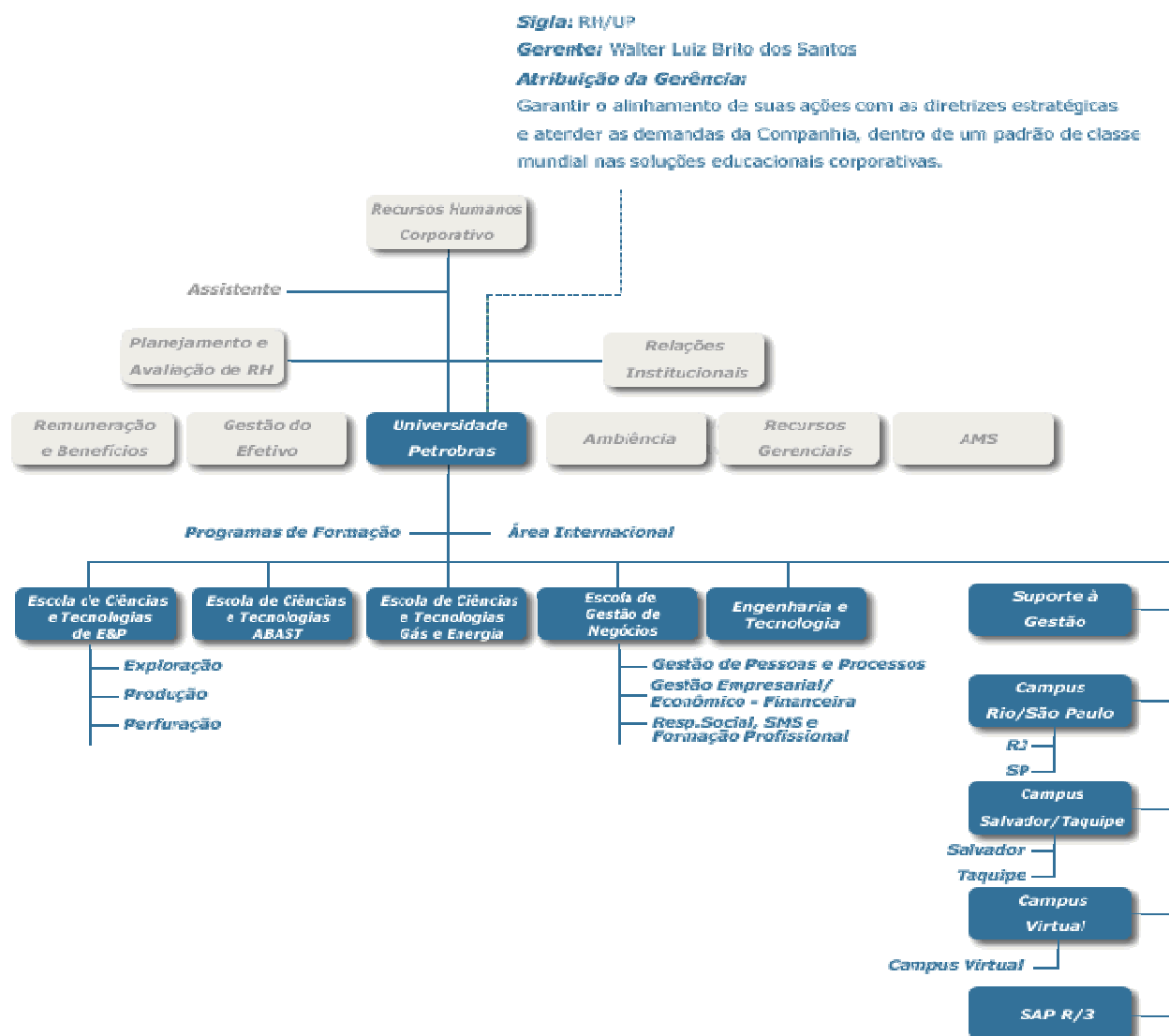
O Projeto Político Empresarial - PPE é uma iniciativa inovadora na Universidade Petrobrás que objetiva traçar, disseminar e acompanhar a implantação de diretrizes para sua atuação pedagógica. Trata-se de uma declaração que expressa as intenções, as diretrizes, os compromissos, o processo pretendido e a forma de avaliação de seus resultados.

A elaboração do PPE foi realizada por um conjunto de representantes das diferentes áreas da UP e os resultados de sua adoção poderão ser medidos a médio prazo. Uma de suas principais características é ser um documento em constante atualização, que acompanha a transformação de cenários e desafios. O PPE da Universidade Petrobrás foi concebido com a consultoria da Pontífice Universidade Católica de São Paulo - PUC-SP e está em processo de disseminação junto às Escolas e aos Campi da UP.

6.10 Organograma

O organograma ilustra a distribuição da estrutura da Universidade Petrobrás, conforme é mostrado a seguir:

Figura 3 – Organograma da Universidade Petrobrás



Fonte: PETROBRAS, 2008

6.11 Plataforma de Trabalho

A Universidade Corporativa Petrobrás realizou uma série de “workshops sobre competências críticas” com os gerentes das Áreas de Negócios da Petrobrás – E & P, Abastecimento, BR Distribuidora, Gás & Energia e Área Internacional. Como resultado, foram identificadas as competências instaladas na Companhia bem como as competências a adquirir, para que a Empresa possa cumprir o seu Plano Estratégico. Essas competências foram agrupadas nos chamados “Eixos Prioritários de Capacitação”, nos quais estarão focalizadas as principais linhas de atuação da Universidade Corporativa nos próximos anos.

São em nove os eixos prioritários definidos com o levantamento das competências requeridas nos níveis estratégico, tático e operacional. A partir destes eixos foram criados os programas de educação continuada. Estes programas incluem diversos projetos que, em parceria com universidades, empresas e consultorias, auxiliam gerentes e empregados no planejamento de cursos, treinamentos, eventos e leituras. Programas adicionais, voltados às necessidades de áreas específicas, também serão desenvolvidos. É dessa forma, que a capacitação necessária para o alcance das metas é continuamente desenvolvida e atualizada.

a) Eixo mercado e clientes

São os eixos de competências e programas prioritários. Aqui se pode acessar informações sobre os programas voltados para o desenvolvimento das competências relacionadas ao entendimento e atendimento das necessidades dos clientes, buscando sua fidelização ao conhecimento do mercado e da excelência nas práticas comerciais. Têm prioridade os projetos de DRH que contribuam para a gestão integrada da cadeia de negócios, do fornecedor ao usuário. O objetivo da Companhia é aumentar o grau de fidelização dos clientes atuais, além da conquista de novos clientes e da disseminação da cultura de servir ao cliente.

Principais programas

- Programa de Capacitação em Marketing - Objetiva desenvolver a capacitação interna em marketing.
- Programa de Relacionamento com Clientes – Objetiva desenvolver o conhecimento dos clientes e distribuidores sobre serviços e produtos da empresa e desta sobre os clientes.
- Programa de Excelência em Práticas Comerciais – Objetiva desenvolver o conhecimento e habilidades para a excelência nas práticas comerciais.

b) Eixo empreendedorismo nos negócios

Informações sobre os programas voltados para o desenvolvimento da capacidade de empreender negócios, de uma visão integrada dos negócios da empresa, da sinergia e

oportunidades de novos negócios e de ameaças ao posicionamento da empresa no mercado, de forma a garantir vantagens competitivas.

Principais programas

- Programa para Integração dos Negócios do Sistema Petrobras – Objetiva desenvolver a capacitação em negócios e soluções integradas a partir da construção de uma visão sistêmica sobre os negócios da empresa.
- Programa Parcerias e Associações – Objetiva desenvolver a capacitação nos conhecimentos e habilidades que permitam o aprimoramento das negociações em parcerias e associações, assim como o posterior acompanhamento das mesmas.
- Programa Prospectando Negócios – Objetiva desenvolver a capacitação para a prospecção, identificação e realização de novos negócios para a empresa.
- Programa de Inteligência Competitiva em Negócios – Objetiva desenvolver a capacitação para ampliação dos conhecimentos sobre parceiros, competidores, novos entrantes e produtos concorrentes.

c) Eixo gestão empresarial

Informações sobre os programas voltados para o desenvolvimento das competências necessárias para uma gestão dos recursos da empresa de máxima eficiência. Ênfase na capacitação em gestão financeira e gestão de investimentos. Visão de longo prazo, qualidade e produtividade, Unidades de Negócios, implantação de empreendimentos e disciplina operacional.

Principais programas

- Programa de Logística – Objetiva desenvolver competências para uma logística de resultados otimizados.
- Programa de Planejamento e Desempenho Empresarial – Objetiva desenvolver competências para planejar, monitorar, avaliar e dar maior eficiência no desempenho da empresa.

- Programa de Gestão do Conhecimento – Objetiva desenvolver competências para uma melhor gestão do conhecimento organizacional.

d) Eixo gestão de pessoas

São disponibilizadas informações sobre Programas que objetivam ao desenvolvimento e à utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com os objetivos estratégicos da Companhia. Esses programas, além de contribuir para aumentar a competência técnica, a capacidade decisória e a competência em liderar pessoas, visam também contribuir para manter um clima organizacional favorável a excelência do desempenho e ao alinhamento dos empregados e terceirizados aos objetivos estratégicos e metas da Companhia.

Principais Programas

- Programa para Desenvolvimento da Liderança – Objetiva a capacitação de gerentes e empregados na liderança de pessoas.
- Programa de Certificação de Terceirizados - Objetiva a certificação da força de trabalho das empresas contratadas, em técnicas e habilidades necessárias à realização dos serviços com segurança e qualidade adequadas aos padrões da Companhia.
- Programa de Capacitação em Gestão de RH – Visam ao aprendizado das práticas de gestão.

e) Eixo cultura e valores

Informações sobre programas desenvolvidos pela Universidade Corporativa que objetivam a disseminação da cultura, da conduta ética e dos valores da Companhia. São programas voltados também para o alinhamento dos empregados, parceiros e terceirizados com os valores e comportamentos destacados no Plano Estratégico.

Programa

- Programa para Disseminação de Valores – Objetiva a disseminação dos valores destacados no Planejamento Estratégico.

f) Eixo integração sociedade/comunidade

São encontradas informações sobre programas voltados para o desenvolvimento das competências que permitem ampliar e melhorar a interação entre a Petrobras e a sociedade, com destaque para as comunidades em que a empresa atua.

Principais programas

- Programa para a Saúde, Meio Ambiente e Segurança Industrial - SMS – Objetiva a capacitação técnica da empresa na área de SMS, reforçando a cultura da empresa e a valorização das ações de proteção ao meio ambiente, envolvendo as comunidades locais e a sociedade em geral.
- Programa de Comunicação Institucional – Objetiva a capacitação e o desenvolvimento de competências para avaliar a satisfação das comunidades, identificar e monitorar as suas necessidades e relacionar-se com a imprensa.
- Programa de Relacionamento com Órgãos Reguladores – Objetiva a capacitação no desenvolvimento da relação da empresa com agentes reguladores de suas áreas de atuação.

g) Eixo inovação e tecnologias de abastecimento

Tem-se acesso as informações relativas aos programas voltados para manter e expandir a competência técnica na área de Abastecimento.

Principais programas

- Programa de Capacitação em Refino – Objetiva a manutenção da capacitação e o desenvolvimento em técnicas e conhecimentos da área de refino de petróleo e petroquímica.

- Programa de Capacitação em Transporte – Objetiva a manutenção da capacitação e o desenvolvimento em técnicas e conhecimentos da área de transporte e armazenamento de produtos de petróleo e petroquímica.
- Programa de Capacitação em Equipamentos – Objetiva a manutenção da capacitação e o desenvolvimento em técnicas e conhecimentos sobre os equipamentos da indústria do petróleo.

h) Eixo inovação e tecnologias de E&P

São encontradas informações sobre os programas que visam contribuir para a manutenção e a expansão da excelência técnica nas áreas de exploração e de produção de petróleo, tendo em vista os objetivos estratégicos de expandir as reservas e a produção de petróleo, além de liderar a atividade *offshore* em águas profundas e ultraprofundas.

Principais programas

- Programa de Capacitação em Exploração – Objetiva a manutenção da capacitação e o desenvolvimento em técnicas e conhecimentos da exploração de hidrocarbonetos.
- Programa de Capacitação em Engenharia de Poço – Objetiva a manutenção da capacitação e o desenvolvimento em técnicas e conhecimentos nas áreas de perfuração, completação, estimulação e manutenção de poços.
- Programas específicos para áreas do sistema.
- Programa de Capacitação em Varejo - BR Distribuidora.
- Programa de Capacitação em Negócios Internacionais - AN I – Braspetro.
- Programa de Capacitação em Negócios de Gás Natural - Gás Natural.

6.11.1 Educação à distância

A Gerência Setorial de Educação a Distância - EAD tem por objetivos promover a utilização efetiva de soluções de aprendizagem à distância, apoiar o desenvolvimento e contratação de conteúdos e implantar projetos de Educação à Distância. A Gerência Setorial de EAD cuida do gerenciamento, desenvolvimento e suporte às Comunidades Virtuais, da

administração e desenvolvimento do Campus Virtual, da implantação e gestão da TV Universitária e da produção do Canal Universidade Petrobrás.

Em decorrência da grande dispersão geográfica das atividades da Petrobrás e sua crescente atuação internacional, fazem das tecnologias da comunicação e da informação, componentes obrigatórias nas práticas educacionais. Com o uso da Intranet e a disseminação de ferramentas multimídia, as possibilidades de ampliação da área de educação na Companhia são diversificadas.

A Educação Continuada à Distância é um processo de desenvolvimento que visa a capacitação a longo prazo, no qual o tempo, o espaço e a presença dos agentes (professor e aluno) não são simultâneos e a tecnologia educacional é fator crítico de sucesso. O objetivo principal é aprimorar e atualizar os conhecimentos adquiridos nos programas corporativos.

Através do Campus Virtual da UP o empregado e os contratados podem participar de cursos, atualizar seus conhecimentos e acessar os serviços da Universidade Petrobrás para o seu desenvolvimento profissional. O acesso é através do computador, de onde o empregado e o contratado estiverem. Além dos cursos tradicionalmente oferecidos em atendimento às necessidades identificadas dentro da Companhia, no Campus Virtual existem outros cursos de auto-desenvolvimento. Todos os cursos têm acompanhamento de professores e a monitoria do órgão de RH do empregado.

Alinhada com o processo de internacionalização da Petrobrás, a Universidade Corporativa lançou a versão do Campus Virtual traduzido para o espanhol. A força de trabalho que atua na América Latina, ou até mesmo aquele que tem como língua nativa o espanhol, tem um ambiente mais amigável para interagir. A opção do idioma fica a critério do usuário.

Na Rede TV Corporativa Petrobrás a força de trabalho dispõe da TV Universitária, um conjunto de cinco canais para o desenvolvimento profissional. Três deles transmitem a programação da DTCOM, empresa especializada em educação à distância que oferecerá nesses canais inúmeros cursos de interesse geral nas áreas de auto-desenvolvimento, gestão e estratégia empresarial. No outro canal uma programação específica gerada pela Petrobrás, que apresenta cursos, palestras e programas focados nas estratégias de negócio da Companhia. O

quinto canal é reservado para programações eventuais como pronunciamentos de gerentes ou palestrantes internacionais. Para assistir aos canais da TV Universitária é só consultar a programação no órgão de RH da Unidade, a qual o funcionário pertence, ou no Portal da Universidade Corporativa.

O serviço de *streaming media* na Petrobrás tem características pioneiras no Brasil, considerando principalmente as tecnologias envolvidas e a abrangência corporativa que alcança. A viabilização do serviço envolveu a integração de diversas tecnologias para permitir a transmissão e recepção contínua de áudio e vídeo através da rede corporativa de dados da Petrobrás. Não há nenhum serviço de porte semelhante no país, operando em Intranet e com todos os recursos tecnológicos de informática e de telecomunicações.

Atualmente, a WebTV Corporativa conta com seis canais, concentrando a programação em temas institucionais e educativos. São eles:

- a) Canal Universidade Petrobrás transmite cursos à distância, documentários educativos, mesas redondas, conferências e jornais.
- b) Canal Auto-desenvolvimento tem programas voltados para a melhoria da qualidade de vida dos usuários, assim como de suas relações profissionais e interpessoais.
- c) Canal Gestão visa ao desenvolvimento de ferramentas para o gerenciamento da empresa.
- e) Canal Estratégia aborda assuntos de interesse dos executivos da companhia. É um canal focado nos negócios e suas interfaces, apresentando uma programação que inclui entrevistas e debates.
- f) Canal Comunicação Institucional, que disponibiliza vídeos institucionais e histórias da Petrobrás.
- g) Canal Eventos, utilizado para a transmissão ao vivo de palestras, conferências e coberturas de seminários e acontecimentos especiais, um canal sem programação diária.

Juntos, os canais da TV Universitária transmitem diariamente mais de 40 horas de programação. São dezenas de oportunidades distribuídas em grades mensais que se ajustam ao regime de trabalho e disponibilidade para o treinamento da força de trabalho. Na grade de

programação é possível consultar os dias e horários que os programas serão transmitidos no mês corrente, bem como a previsão do mês seguinte.

6.11.2 Resultados dos programas

A aceleração do processo educacional, relativa ao desenvolvimento das competências pretendidas com os programas pela Universidade Petrobrás, é obtida pela atuação simultânea em três modalidades de aprendizado: presencial, à distância e vivencial:

a) No ensino presencial

Foram realizadas revisões de *layouts* das instalações dos *campus*: na Canabarro, no Rio de Janeiro e na Pituba, em Salvador e são revistas a utilização de tecnologia educacional avançada. São feitos também convênios com universidades para estimular o auto-desenvolvimento.

b) No ensino a distância ou “sem” distância

- Portal da Universidade – Acesso facilitado a informações e facilidades para o Processo de Educação Empresarial.
- *Campus Virtual* – Estabelecimento do *e-learning* através de ferramenta de administração e gestão eletrônica do aprendizado.
- TV Universitária – Implantação de cinco canais educacionais em rede privada de televisão digital.
- Comunidades Virtuais – Visa estimular o intercâmbio de conhecimento entre especialistas de áreas específicas.

c) No ensino vivencial

- Sonda-Escola de Taquipe – Vivência das práticas de engenharia de poço, sondagem, segurança de poço (certificado pela *International Association of Drilling Contractors* - IADC).

- Parque Tecnológico da SIX – Utilização de um dos maiores parques de plantas protótipos do mundo para a vivência das práticas de engenharia de processamento e operações de refino.

6.12 Indicadores

Muito embora exista o consenso de que o investimento em programas de capacitação e desenvolvimento seja primordial para que as empresas possam desenvolver e utilizar plenamente o potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, o impacto desses programas nos resultados empresariais não é fácil de se avaliar. É claro, que o valor agregado dependerá de como as habilidades e conhecimentos recém-adquiridos são transferidos para o trabalho.

A Universidade Corporativa busca desenvolver e disponibilizar programas e cursos fortemente alinhados aos objetivos estratégicos da Petrobrás. A qualidade dos cursos e conclaves já é rotineiramente avaliada pelos participantes e monitorada, desde 1998, através de indicadores como: Índice de Avaliação de Cursos (Qualidade Intrínseca do Produto) e Índice de Avaliação da Coordenação (Qualidade no Atendimento) e Índice de Avaliação dos Professores.

Estão em estudo e brevemente serão incluídos novos indicadores com objetivo de avaliar o custo/benefício dos programas, considerando também as opiniões dos gerentes sobre a contribuição dos programas da Universidade para a melhoria do desempenho das pessoas e da Companhia. No quadro 5 abaixo é possível acompanhar a medição dos indicadores:

Quadro 5 – Indicadores

Índice de Avaliação de Cursos	
Qualidade Intrínseca do Produto	
1998	8,7
1999	8,8
2000	8,8
2001	8,7
2002	8,8
2003	8,9
Índice de Avaliação da Coordenação	
1998	8,7
1999	8,7
2000	8,8
2001	8,7
2002	8,7
2003	8,8
Índice de Avaliação dos Professores	
1998	9,1
1999	9,1
2000	9,2
2001	9,1
2002	9,2
2003	9,3

Fonte: PETROBRAS, 2008

6.13 Desenvolvimento Gerencial

Alinhada com o futuro, a Petrobrás investe fortemente no desenvolvimento de seu corpo gerencial, que mesmo já sendo altamente qualificado, precisa estar em constante

melhoria para enfrentar os desafios presentes e futuros de um ambiente de negócios altamente competitivo.

Um dos projetos estratégicos da empresa é o Programa de Desenvolvimento Gerencial - DG, desenvolvido em conjunto pela Universidade Petrobrás e a Gerência de Recursos Gerenciais - GER, em parceria com outras áreas de RH. Este programa, que visa formar as lideranças para 2020, está estruturado em total sintonia com as diretrizes corporativas de Recursos Humanos e com as diretrizes do Plano Estratégico da empresa.

Neste sentido, o Programa de Desenvolvimento Gerencial oferece seminários, especializações, cursos e *workshops* especialmente desenvolvidos para atender as necessidades de desenvolvimento do público gerencial da empresa.

As ações educacionais oferecidas pelo Desenvolvimento Gerencial são desenhadas para suprir as necessidades de desenvolvimento do corpo gerencial da Petrobrás, e são elaborados especificamente considerando a realidade e as diretrizes estratégicas da empresa.

Na elaboração e desenvolvimento de suas ações educacionais, a equipe do DG estabelece convênios com as melhores instituições de ensino do país, visando oferecer cursos de alta qualidade, com professores extremamente qualificados e renomados em suas áreas de atuação. As ações educacionais do programa de Desenvolvimento Gerencial estão estruturadas em três eixos:

a) Especialização

Cursos avançados de Gestão, em nível de pós-graduação, com duração mínima de 360 horas que visam desenvolver e aprofundar a formação adquirida no âmbito da graduação.

Programa

- Programa de Especialização de Gestão de Negócios - PEGN

b) Aperfeiçoamento

Ações educacionais que visam dar continuidade ao desenvolvimento gerencial, por meio do debate de temas de gestão empresarial em seminários, participação em cursos de instituições no exterior, e *workshops* de desenvolvimento de competências individuais e de gestão.

Programas

- Seminários gerenciais e executivos.
- Programa de Desenvolvimento de Competências – PDC.
- Desenvolvimento Gerencial no exterior - DG.

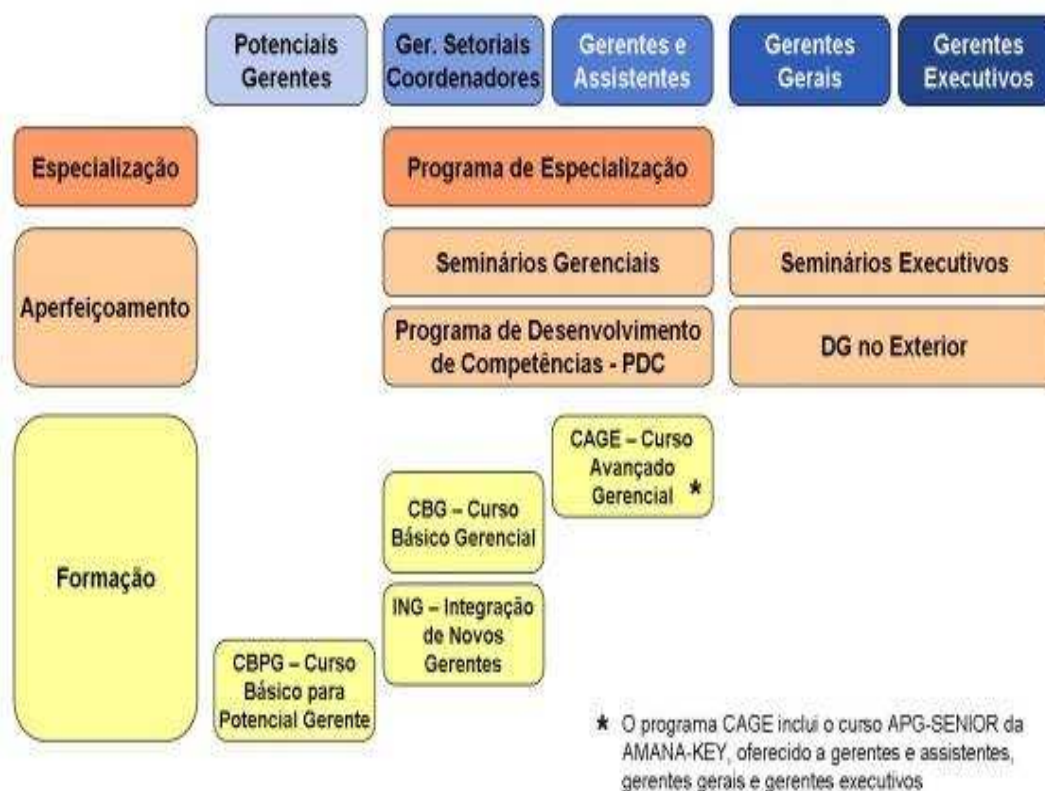
c) Capacitação

Ações educacionais que visam à capacitação para o desempenho de funções gerenciais na Companhia, através da complementação do seu currículo acadêmico e profissional.

Programas

- Curso Avançado Gerencial – CAGE.
- Curso Básico Gerencial – CBG.
- Integração de Novos Gerentes – ING.

A figura 4 mostra o alinhamento das ações com os níveis gerenciais:

Figura 4 – Alinhamento das ações com os níveis gerenciais

Fonte: PETROBRAS, 2008

O Desenvolvimento Gerencial – DG é um programa desenvolvido pela Coordenação de Pessoas e Processos da Escola de Gestão e Negócios da Universidade Petrobras. A equipe do DG conta com 10 colaboradores qualificados, que atuam integrados em busca da excelência. São administradores, psicólogos e profissionais de outras formações, que aplicam seu conhecimento e competência na formulação e coordenação de soluções educacionais para o público gerencial.

6.13.1 Coordenadores de DG das áreas e unidades

Para atingir seus objetivos, o Programa de Desenvolvimento Gerencial da Universidade Petrobrás conta com a colaboração de uma grande equipe de Coordenadores de DG. Estes profissionais espalhados pelas diversas áreas e unidades da empresa atuam com a

equipe de DG no processo de identificar as necessidades de treinamento do público gerencial, e também atuam na divulgação, matrícula e disseminação de informações para os gerentes sobre os diversos cursos disponíveis.

6.14 Programa de Editoração de Livros Didáticos

O Programa de Editoração de Livros Didáticos - PELD é um programa de editoração de trabalhos escritos pelos profissionais da Petrobrás. Como um importante instrumento para a gestão do capital intelectual da Companhia, o programa estimula o desenvolvimento e o compartilhamento da experiência e do conhecimento de empregados, muitos deles pioneiros em suas áreas de atuação. Um número cada vez maior de profissionais da Companhia vêm publicando seus trabalhos, a fim de transmitir conhecimentos e experiências a serviço de outros profissionais da Petrobrás e também de estudantes de universidades brasileiras.

Desenvolvido através de um regime de co-edição, no qual a Petrobrás se compromete a adquirir parte da edição, o PELD prevê a editoração de trabalhos de autoria dos empregados, preferencialmente de natureza técnica. Os originais são submetidos à apreciação de um comitê editorial formado por no mínimo três órgãos, cuja atribuição é avaliar tecnicamente a qualidade e relevância do conteúdo, a natureza didática e a conveniência da publicação sob o co-patrocínio Petrobrás.

Os originais contemplados pelo programa deverão estar adaptados a uma proposta didática, pois todo o conteúdo a ser publicado deve ser utilizado como um recurso de apoio aos programas de Desenvolvimento de Recursos Humanos - DRH. Ao produzir o material, o autor deverá observar idéias e linguagem apropriadas à aplicação no processo de ensino-aprendizagem. Pontos importantes do assunto devem ser destacados, bem ilustrados e exemplificados sempre que possível, contribuindo com a missão do DRH da Companhia, através dos seus programas de formação e ou aperfeiçoamento. Além do recebimento de direitos autorais, os autores têm os seus esforços recompensados pelo reconhecimento da comunidade externa e, principalmente, de seus colegas através da utilização nos programas de DRH.

6.15 Biblioteca

A Universidade Petrobrás possui duas bibliotecas, localizadas no Rio de Janeiro e em Salvador. O acervo das duas unidades é formado de livros, periódicos, catálogos industriais, teses, fitas cassete, slides, DVD's e CD's, são organizados para atender às necessidades informacionais de clientes em toda a Companhia, contribuindo para sua capacitação e desempenho profissional. O acervo disponibiliza obras de referência especializada em áreas como Tecnologia do Petróleo, Geologia, Física, Matemática e Administração, entre outras.

A unidade de Salvador, gerenciada pelo Campus Salvador - Taquipe, foi criada em 1958, para atender as necessidades de informação do Centro de Ensino e Aperfeiçoamento da Petrobras - CENAP, possui um acervo de aproximadamente 20 mil documentos, resultado da reunião do acervo dos núcleos documentários: Centro de Ensino do Nordeste - CEN-NOR, Região de Produção da Bahia - RPBA, Distrito de Exploração da Bahia - DEXBA, Distrito de Perfuração da Bahia - DPBA, Divisão de Informática da Bahia – DIRINF-BA, Divisão Jurídica da Bahia - DIJUR-BA.

A biblioteca do Rio de Janeiro, gerenciada pelo Campus Rio – São Paulo, foi criada em 1966 para apoiar as atividades do Centro de Ensino do Sudeste – CEN-SUD um dos precursores da Universidade Petrobrás. Atualmente, esta biblioteca possui um acervo de aproximadamente 18 mil documentos.

6.16 Instituições Parceiras da Universidade Petrobrás

A seguir, são relacionadas às instituições internacionais que são parceiras da Universidade Petrobrás:

- 1 - *Colorado School of Mines*
- 2 - *Oxford Princeton*
- 3 - *Japan Cooperation Center, Petroleum* - JCCP
- 4 - *Institut Français du Pétrole* - IFP
- 5 - *Harvard University*
- 6 - *Chicago University*
- 7 – *INSEAD*

- 8 - *London Business School*
- 9 - *Wharton University*
- 10 – *IMD*
- 11 - *European Foundation for Management Development* - EFMD
- 12 - *Paris Tech*
- 13 - *Canadian Petroleum Institute*
- 14 - *Kellogg School of Management*
- 15 - *Petroleum Institute for Continuing Education* - PIECE
- 16 - *Massachusetts Institute of Technology* - MIT
- 17 - *University of Pennsylvania* - PENN
- 18 - *Stanford University*
- 19 - *Petroleum Gas University of Ploiesti* – UPG

6.17 Programação de 2008

A UP disponibiliza uma página no seu *site* com uma previsão geral dos cursos oferecidos por ela, de maneira que os funcionários possam organizar a sua agenda para participar dos eventos de seu interesse.

6.18 Localização da Universidade Petrobrás

Edifício General Horta Barbosa, no bairro do Maracanã, Rua General Canabarro, 500 - 3º e 4º andares, CEP 20.271-900; tel.: (21) 3876-3791 - Fax: (21) 3876-5036.

Complexo Pituba, no bairro do Itaigara, ao lado do Parque da Cidade Joventino Silva – Salvador – Bahia. Endereço: Avenida Antonio Carlos Magalhães, 1113 – Itaigara – Salvador - BA – CEP 41.856-900; tel.: (71) 3350-3813 - Fax: (71) 3350-367.

7. RESULTADOS DA PESQUISA

O questionário fechado (em anexo) tem a finalidade de avaliar, a partir da visão do funcionário, sobre o ensino/aprendizagem proporcionado pela Universidade Petrobrás para o desenvolvimento contínuo do indivíduo, sua valorização e a imagem que ele tem a respeito da Companhia. Portanto, a técnica utilizada para a coleta de dados na pesquisa de campo relaciona-se com um dos problemas do estudo.

O questionário é composto por 7 perguntas fixas de múltipla escolha. Foram utilizadas duas formas de questões estruturadas no questionário, uma que se denominou de perguntas filtro e a outra denominada sócio-demográfica. Uma das perguntas, a terceira, se divide em três blocos, cada bloco tem quatro perguntas, no primeiro bloco (A) as perguntas são voltadas para valores e cultura organizacional; no segundo bloco (B) as perguntas são referentes às aquisições de conhecimentos por parte dos funcionários, com foco no cliente e em outros públicos; e no terceiro bloco (C) as perguntas estão relacionadas à gestão do conhecimento como estratégia de mercado.

Vale ressaltar que foram colhidos 5 testemunhos de funcionários que compõem o universo dos 43 funcionários que responderam ao questionário. Os testemunhos encontram-se logo depois dos resultados do questionário.

7.1 Respostas das Perguntas Filtro

A seguir, são apresentadas as respostas da primeira parte do questionário denominada de perguntas filtro:

Pergunta 1:

I. Já fez quantos cursos pela Universidade Corporativa Petrobrás?

() Nenhum curso até o momento () De 1 até 3 cursos () 4 cursos ou mais

Respostas:

1ª opção: 0

2ª opção: 27

3ª opção: 16

Comentários:

Verifica-se que dos 43 respondentes, 63% fizeram de 1 até 3 cursos, e os outros 37% fizeram 4 cursos ou mais.

Pergunta 2

II. Há quanto tempo trabalha na Petrobras e/ou coligadas?

() Menos de 1 ano () De 1 até 4 anos () 5 anos ou mais

Respostas:

1ª opção: 0

2ª opção: 19

3ª opção: 24

Comentários:

É constatado que 44% dos 43 respondentes trabalham na Petrobrás de 1 a 4 anos, e 56% trabalham há 5 anos ou mais.

Comentários da análise realizada entre a primeira e segunda pergunta:

Analisando as respostas da pergunta 1 (nº de cursos realizados) e a pergunta 2 (tempo de serviço), verifica-se que o tempo de serviço influencia na quantidade de número de cursos realizados, conforme mostra o quadro 6:

Quadro 6 – Análise em % das respostas das perguntas 1 e 2

Tempo de serviço	Nº cursos realizados	Nº de respondentes	% em relação ao nº total de respondentes (*)
5 anos ou mais	4 cursos ou mais	13	30%
5 anos ou mais	De 1 até 3 cursos	11	26%
De 1 a 4 anos	4 cursos ou mais	3	7%
De 1 a 4 anos	De 1 até 3 cursos	16	37%
TOTAL		43	100%

(*) **Fórmula:** (nº de respondentes / nº total de respondentes), isto é, $13 / 43 = 30\%$.

Pergunta 3

III. Na frente de cada pergunta abaixo há números de 1 a 7. Assinale o número que melhor reflita sua opinião, ou a sua percepção, de acordo com a escala abaixo:

1 Discordo totalmente	2 Discordo muito	3 Discordo	4 Nem concordo nem discordo	5 Concordo	6 Concordo muito	7 Concordo totalmente
-----------------------------	------------------------	---------------	--------------------------------------	---------------	------------------------	-----------------------------

A1. Os valores, tradições e a própria visão da empresa repercutem na implantação da Cidadania Corporativa em todo o seu nível organizacional.	1	2	3	4	5	6	7
A2. Programas de aprendizagem aprimoram e agregam valor ao indivíduo para reforçar seu comprometimento com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
A3. A produtividade aumenta significativamente quando o funcionário é estimulado pela organização na sua cultura e valores sociais.	1	2	3	4	5	6	7
A4. O espelho de uma empresa é seus funcionários, que refletem esta imagem para o ambiente externo causando boa aceitação ou não.	1	2	3	4	5	6	7
B1. Para as organizações é fundamental entender o contexto do consumidor, suas atitudes e hábitos, para assim personalizar mais seus produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
B2. Cada vez mais as Universidades Corporativas estudam o cliente, fornecedores e a concorrência de forma real, com casos recentes de sucesso, indo a campo e interagindo para promover o debate de idéias.	1	2	3	4	5	6	7
B3. Gerir pessoas é um ato complexo, e mais difícil ainda, é entender a mente do consumidor, pois nesse milênio o desafio número 1 das organizações será estar mais próximo ao cliente materializando as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7
B4. A propagação do conhecimento via Universidade Corporativa Petrobrás gera benefícios imediatos para o funcionário, que ao adquirir maior informação, trabalhará mais focado, com atenção nas tarefas que lhe forem confiadas.	1	2	3	4	5	6	7
C1. A Universidade Corporativa Petrobrás através da sua metodologia voltada ao mercado possibilita o funcionário potencializar suas competências essenciais.	1	2	3	4	5	6	7
C2. Faz parte da Estratégia Organizacional de uma empresa ter funcionários com competências definidas, para assim terem vantagem competitiva no seu setor de atuação.	1	2	3	4	5	6	7
C3. Ser treinado pela Universidade Corporativa Petrobrás e desenvolver determinada habilidade gera além de uma competência, a garantia de empregabilidade em um mercado com tanta concorrência.	1	2	3	4	5	6	7
C4. Hoje, dentro do Planejamento Estratégico de uma empresa, o item “pessoas” é um dos mais valorizados, pois consiste na alma de uma organização competitiva.	1	2	3	4	5	6	7

Respostas:**Quadro 7** – Resumo das respostas da pergunta 3

Perguntas	Opções de respostas							Total de respostas
	1	2	3	4	5	6	7	
A1	-	-	11	6	17	5	4	43
A2	-	-	-	2	18	11	12	43
A3	-	-	1	4	11	21	6	43
A4	-	-	2	10	10	10	11	43
B1	-	-	-	-	14	11	18	43
B2	-	-	-	7	16	9	11	43
B3	-	-	1	1	10	15	16	43
B4	-	-	1	5	10	15	12	43
C1	-	-	1	7	14	12	9	43
C2	-	-	-	1	12	14	16	43
C3	-	-	1	8	20	7	7	43
C4	-	-	1	1	10	13	18	43
Total	-	-	19	52	162	143	140	516

Comentários:

A terceira pergunta se divide em três blocos com 4 perguntas cada um. O bloco A pergunta sobre os valores e a cultura organizacional; o bloco B trata de questões referentes às aquisições de conhecimentos por parte dos funcionários, foco no cliente e outros públicos; e as perguntas do bloco C se referem a gestão do conhecimento como vantagem estratégica.

O objetivo dessas perguntas, em primeiro lugar, é avaliar o que pensam os funcionários sobre os cursos ministrados pela Universidade Corporativa Petrobrás para o desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo de seus empregados ajustando-se às metas estratégicas da organização, dessa forma, facilita a gestão do conhecimento e o desenvolvimento de habilidades necessárias; em segundo lugar, avaliar a valorização do

indivíduo e; em terceiro lugar, pretende avaliar a imagem da Companhia sob a ótica dos funcionários.

A pergunta A1: Os valores, tradições e a própria visão da empresa repercutem na implantação da Cidadania Corporativa em todo o seu nível organizacional? 26 = 60% disseram que concordam; 11 = 26% disseram que discordam; os outros 6 = 14% não concordam nem discordam.

A pergunta A2: Programas de aprendizagem aprimoram e agregam valor ao indivíduo para reforçar seu comprometimento com a organização? 41 = 95% responderam que concordam; 2 = 5% responderam que não concordam nem discordam.

A pergunta A3: A produtividade aumenta significativamente quando o funcionário é estimulado pela organização na sua cultura e valores sociais? 38 = 89% responderam que concordam; 4 = 9% responderam que não concordam nem discordam; apenas 1 = 2% respondeu que não concorda.

A pergunta A4: O espelho de uma empresa é seus funcionários, que refletem esta imagem para o ambiente externo causando boa aceitação ou não? 41 = 95% responderam que concordam; apenas 2 = 5% responderam que não concordam.

A pergunta B1: Para as organizações é fundamental entender o contexto do consumidor, suas atitudes e hábitos, para assim personalizar mais seus produtos e serviços? Todos foram unânimes em responder que concordam.

A pergunta B2: Cada vez mais as Universidades Corporativas estudam o cliente, fornecedores e a concorrência de forma real, com casos recentes de sucesso, indo a campo e interagindo para promover o debate de idéias? 36 = 84% responderam que concordam; apenas 7 = 16% responderam que não concordam nem discordam.

A pergunta B3: Gerir pessoas é um ato complexo, e mais difícil ainda, é entender a mente do consumidor, pois nesse milênio o desafio número 1 das organizações será estar mais próximo ao cliente materializando as suas necessidades? 41 = 95% responderam que

concordam; 1 = 2,5% respondeu que não concorda nem discorda; 1 = 2,5% respondeu que não concorda.

A pergunta B4: A propagação do conhecimento via Universidade Corporativa Petrobrás gera benefícios imediatos para o funcionário, que ao adquirir maior informação, trabalhará mais focado, com atenção nas tarefas que lhe forem confiadas? 37 = 86% responderam que concordam; 5 = 11,5% responderam que não concordam nem discordam; 1 = 2,5% respondeu que não concorda.

A pergunta C1: A Universidade Corporativa Petrobrás através da sua metodologia voltada ao mercado possibilita o funcionário potencializar suas competências essenciais? 35 = 81,5% disseram que concordam; 7 = 16% disseram que não concordam nem discordam; 1 = 2,5% disse que não concorda.

A pergunta C2: Faz parte da Estratégia Organizacional de uma empresa ter funcionários com competências definidas, para assim terem vantagem competitiva no seu setor de atuação? 42 = 97,5 responderam que concordam; 1 = respondeu que não concorda nem discorda.

A pergunta C3: Ser treinado pela Universidade Corporativa Petrobrás e desenvolver determinada habilidade gera além de uma competência, a garantia de empregabilidade em um mercado com tanta concorrência? 34 = 79% disseram que concordam; 8 = 18,5% disseram que não concordam nem discordam; 1 = 2,5% disse que não concorda.

A pergunta C4: Hoje, dentro do Planejamento Estratégico de uma empresa, o item “pessoas” é um dos mais valorizados, pois consiste na alma de uma organização competitiva? 41 = 95% disseram que concordam; 1 = 2,5% disse que não concorda nem discorda; 1 = 2,5% disse que não concorda.

Diante dessa exposição, com base nas respostas dadas pelos 43 respondentes, verifica-se que o funcionário reconhece que a Petrobrás através da sua Universidade Corporativa Petrobrás assegura mediante um Sistema de Gestão de Recursos Humanos a valorização do potencial humano com geração de um ambiente organizacional harmonioso favorável à motivação das pessoas, de forma a contribuírem e se comprometerem com a excelência do

desempenho e dos resultados organizacionais. Eles têm uma percepção positiva em relação ao investimento empregado pela Companhia no desenvolvimento e formação dos funcionários, aplicando em seus talentos e aprimorando as competências, valorizando assim cada indivíduo, sentindo-se orgulhosos de fazerem parte deste seleto quadro de funcionários desta grande e conceituada empresa.

Vale ressaltar a conscientização dos funcionários em relação à cultura empresarial, respeitando os seus valores e, assim, os funcionários se sentem estimulados e reconhecidos ao exercitar a cidadania corporativa. Constata-se também que os funcionários estão sintonizados para as práticas estratégicas voltadas para os clientes e outros públicos (fornecedores, concorrência, etc.).

Ao analisar todas as respostas desta terceira questão (são 3 blocos e cada um tem 4 perguntas que somam 12 respostas), que totalizam 516 respostas referentes à amostragem de 43 respondentes ($43 \times 12 = 516$), conforme mostra o quadro 7, verifica que 455 respostas, o que equivale a 88% aprovam a condução do ensino/aprendizagem e conseqüente valorização do potencial humano, em linha com as metas estratégicas da Companhia, promovidas pela Universidade Corporativa Petrobrás. Uma parte da população respondente, que equivale a 42 respostas, o que representa 8% de pessoas que optaram pela resposta da “não concordância nem discordância” e; a outra parte que responderam “discorda” são 19 respostas que equivale a 4%.

Dessa forma, verifica-se uma parcela pequena da população respondente, que discorda totalmente ou não concorda nem discorda de pontos referentes às perguntas inseridas no questionário da pesquisa. Assim sendo, responde-se a uma das questões norteadoras, que é mostrar a percepção do funcionário em relação à Universidade Petrobrás na formação e desenvolvimento do indivíduo e sua conseqüente valorização.

7.2 Respostas das Perguntas Sócio-Demográficas

A seguir, são apresentadas as respostas da segunda parte do questionário denominada de perguntas sócio-demográficas:

Pergunta 4:**IV. Sexo**

() Masculino () Feminino

Respostas:

1ª opção: 30

2ª opção: 13

Comentários:

Observa-se que 30 respondentes são do sexo masculino, que representa 70% e os outros 13 respondentes são do sexo feminino, que representa 30%.

Pergunta 5:**V. Idade**

1. () Menos de 20 anos

2. () De 20 até 29 anos

3. () De 30 até 39 anos

4. () De 40 até 49 anos

5. () 50 anos ou mais

Respostas:

1ª opção: 0 2ª opção: 1 3ª opção: 19 4ª opção: 16 5ª opção: 7

Comentários:

A maioria das pessoas respondentes está na faixa de 30 a 39 anos, 19 = 44%; logo em seguida é a faixa de 40 a 49 anos, 16 = 37%; depois vem a faixa de 50 anos ou mais, 7 – 16,5%; e a última faixa etária de 20 a 29 anos, 1 = 2,5%. Não teve nenhum respondente na faixa de menos de 20 anos.

Pergunta 6:**VI. Qual o seu nível de instrução? (marque apenas um):**

() Segundo grau/técnico

() Superior

() Pós-graduação/MBA

() Mestrado

1º depoimento

A Universidade Petrobrás foi uma realização pessoal que, sem dúvida, abriu portas dentro da empresa. Ganhei visibilidade maior no processo ao qual estou inserido e com isso posso contribuir ainda mais com o crescimento da empresa, de uma forma muito mais efetiva e relevante.

A Universidade Petrobrás têm papel fundamental e valioso no desenvolvimento de novas tecnologias e na preparação de seus empregados. Esta visão é o importante diferencial que a faz crescer cada vez mais com sustentabilidade e com tecnologias de ponta.

Paulo Sergio Rocha de Lima

TRANSPETRO/DTO/TA/BUNKER

Analista de Comercialização e Logística

2º depoimento

Observo que a Universidade Petrobrás exerce importante papel na formação profissional dos empregados da Petrobrás, desde sua entrada na companhia, quando na condição de “Júnior”, recebem intenso programa de treinamento, ou durante toda a sua carreira profissional, com cursos que inovam, aprimoram e potencializam os seus conhecimentos.

Existia uma demanda expressiva e reprimida para algumas necessidades de treinamento, já que a Companhia cresceu muito nos últimos anos, com uma entrada elevada de novos empregados, além do mercado competitivo e exigente, também em nível de atuação internacional, que continuamente exige inovação e atualização tecnológica.

Com a construção de uma nova e muito bem instalada unidade no Bairro Cidade Nova, RJ, entendo que atualmente a Universidade Petrobrás procura atender as relevantes necessidades de treinamento, estando receptiva e eficaz para estruturar novos cursos que se façam necessários. A Universidade Petrobrás é importante responsável no meu sucesso profissional da Companhia, sendo que participei de alguns cursos multidisciplinares e

considero os mesmos imprescindíveis para o exercício com êxito nas minhas atividades como Economista atuante na área de SMS (Segurança, Meio Ambiente e Saúde).

Robson Roberto Amstalden

Economista Pleno

SMS Corporativo - Petróleo Brasileiro S/A - PETROBRÁS

3º depoimento

Após um diagnóstico do que mais impactava um atendimento aos acidentados, vimos que o maior comprometimento de um ótimo atendimento, era a pouca visão dos brigadistas e dos socorristas das UN's. Feito levantamento do número dessas UNs, vimos um enorme quantitativo para receber esse treinamento, assim fizemos contato com a UP, o Engenheiro Durval, que nos apoiou, orientou e acompanhou todos os processos para essa contratação e efetivação do treinamento.

Inicialmente calculamos as turmas, os locais e fizemos uma licitação. Na primeira, uma só firma preencheu todos os critérios, o que fez com que fizéssemos outra licitação e aí sim com 3 ou 4 firmas habilitadas, ganhou a de menor custo para Petrobrás. Acertado isso, iniciamos os treinamentos em outubro de 2004, terminando em setembro de 2007, após uma prorrogação de mais um período de 18 meses, com aproximadamente 3000 brigadistas treinados em dois módulos, um de 16 horas e outro com 40 horas.

Edmar Villar de Queiroz Neto

Médico Pleno

PETROBRAS/SMS/Gerência Articulação e Contingência.

4º depoimento

A minha passagem pela Universidade Petrobrás foi muito importante para o meu desenvolvimento profissional, além do crescimento do conhecimento da *holding*, como empresa, quando recebemos uma visão holística do Sistema Petrobrás.

A passagem na UP nos deu a oportunidade de nos relacionarmos com empregados motivados e professores altamente capacitados, demonstrando mais uma vez o grande segredo da maior empresa do Brasil, a sua força de trabalho, o SER HUMANO.

Joselito Câmara

Coordenador de Logística de Pessoal

TRANSPETRO/DTM/TM/TLOG/LOG/PES

5º depoimento

Em um mundo extremamente competitivo, onde a busca pelo conhecimento se torna um dos diferenciais para o destaque e conseqüentemente melhores oportunidades no mercado de trabalho, os “funcionários alunos”, se é o que podemos chamar, buscam tempo entre suas atividades de rotina para poderem competir num mesmo nível de igualdade com os eternos “funcionários acadêmicos”.

Nesse sentido é que a Universidade Petrobrás vem mostrando seu diferencial onde, através das parcerias firmadas, com as melhores instituições e profissionais de ensino, promovem a capacitação de sua força de trabalho, tendo como conseqüência desse esforço, o destaque dessa mesma força de trabalho e o reconhecimento de outras empresas e da própria sociedade, refletidos nos resultados obtidos.

Ter realizado alguns cursos nessa instituição, certamente contribuiu de alguma forma, mesmo que ínfima para aplicar a maior parte desse conhecimento obtido, na própria Petrobrás, tornando-a esse gigante dentro do Brasil e do mundo!!! Isso é motivo de orgulho, satisfação e gratidão, Obrigado Petrobrás!!!

Alexandre Albert Gonçalves

Coordenador de SMS no Transporte

Petrobrás Distribuidora S/A - Gerência de Transportes

Os relatos apresentados comprovam o entusiasmo e o reconhecimento por parte dos funcionários de que a Universidade Corporativa Petrobrás promove o desenvolvimento e a capacitação das pessoas objetivando a valorização do ser humano, gerando, assim, o

conhecimento e a ambiência organizacional no sentido de motivar as pessoas, para que elas estejam comprometidas com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais. Outro ponto percebido é o orgulho que eles demonstram quando falam da empresa, de pertencer ao quadro de funcionários.

8. CONCLUSÕES

Um dos objetivos principais desta dissertação foi investigar as razões do crescimento da Universidade Corporativa no Brasil. Para isso, foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa de campo e o estudo de caso.

O levantamento bibliográfico permitiu concluir que o número de UC's vem crescendo tanto no mundo quanto no Brasil, em decorrência de muitos aspectos, tais como:

- a) Capacitação voltada para a melhoria do desempenho dos negócios da organização;
- b) Disseminação de valores comuns na organização, incluindo clientes, fornecedores e sociedade;
- c) Investimento na marca da empresa, usando a rede de pessoas comprometidas com a organização;
- d) Desenvolvimento da cultura da inovação e do crescimento dentro da organização.

O processo de implementação da UC em uma organização deve ser liderado pelo seu principal executivo, porque educação é difícil de mensurar e é necessário mais do que indicadores para esta tomada de decisão. A educação é um processo criativo e dinâmico, devendo estar compromissado com a excelência e antevendo o futuro para desempenhar o seu papel e desafios que deve ser o de formar seres com visão sistêmica.

O estudo de caso apresentado da Universidade Corporativa Petrobrás é coerente com o que foi ressaltado pela literatura, de como funciona uma UC, as diretrizes, os fundamentos, as políticas, os programas e cursos fortemente alinhados aos objetivos estratégicos da Petrobrás e seus resultados, bem como a medição através de indicadores como: Índice de Avaliação de Cursos (Qualidade Intrínseca do Produto), Índice de Avaliação da Coordenação (Qualidade no Atendimento) e Índice de Avaliação dos Professores.

O outro objetivo principal deste estudo foi conhecer a percepção do funcionário em relação à Universidade Petrobrás na formação e desenvolvimento do indivíduo e a sua conseqüente valorização. Para isso, foram colhidos 5 depoimentos e a realização da pesquisa de campo com aplicação de um questionário fechado, considerando uma amostragem de 43 respondentes, os quais estão alocados entre os estados do Rio de Janeiro e São Paulo.

Ao responder o questionário e ao dar depoimentos, os funcionários reconhecem que a Universidade Corporativa Petrobrás assegura mediante um Sistema de Gestão de Recursos Humanos a valorização do potencial humano com geração de um ambiente organizacional harmonioso favorável à motivação das pessoas, de forma a contribuir e se comprometer com a excelência do desempenho e dos resultados organizacionais. Eles têm uma percepção positiva em relação ao investimento empregado pela Companhia no desenvolvimento e formação dos funcionários, aplicando em seus talentos e aprimorando as competências, valorizando assim cada indivíduo. Observa-se também que os funcionários sentem orgulho de fazer parte do quadro de funcionários desta conceituada organização.

Destaca-se a conscientização dos funcionários em relação à cultura empresarial, respeitando os seus valores e, assim, os funcionários se sentem estimulados e reconhecidos ao exercitar a cidadania corporativa. Consta-se também que os funcionários estão sintonizados para as práticas estratégicas voltadas para os clientes e outros públicos (fornecedores, concorrência, etc.).

A pesquisa revela que 88% dos respondentes aprovam a condução do ensino/aprendizagem e conseqüente valorização do potencial humano, em linha com as metas estratégicas da Companhia, promovidas pela Universidade Corporativa Petrobrás.

Com base no que foi exposto, conclui-se que a Universidade Corporativa são instituições de educação e treinamento das empresas que disponibilizam várias alternativas de aprendizagem, alinhadas às estratégias organizacionais, para promover o desenvolvimento não apenas de seus funcionários, mas também de outros agentes da cadeia de valor da empresa, como clientes, fornecedores e parceiros.

8.1 Sugestões para Trabalhos Futuros

Existe a necessidade de um aprofundamento na pesquisa da Universidade Corporativa quanto a indicadores. Há o entendimento de que o investimento em programas de capacitação e desenvolvimento é essencial para que as organizações possam desenvolver e utilizar plenamente o potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, o impacto desses programas nos resultados empresariais não é fácil de se avaliar.

Daí a dificuldade de objetivar de maneira mais focada esse valor transferido para o trabalho mediante as habilidades e conhecimentos recém-adquiridos. Nesse sentido, fica a título de sugestão para futuros estudos a criação de indicadores.

9. REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; GAMA, A.; BORGES-ANDRADE, J. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000.

ALPERSTEDT, C. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior...**, Revista Aprender Virtual. São Paulo, abril 2003. Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com/educacao_corporativa/2003_01_02_aprendizagem_corporativa>. Acesso em: 10 de setembro de 2008.

AQUINO, R. *et al.* **História das sociedades**. São Paulo: Livro Técnico, 1998.

ARGYRIS, C. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. *In: Harvard Business Review*. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BARROS, A.; LEHFELD, N. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BASTOS, A. *et al.* **Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa**. Bahia, 1999. Trabalho não publicado.

BAYMA, F.; MONTENEGRO, E. Universidade corporativa: uma decisão estratégica. *In: BAYMA, F. (org.). Educação corporativa – desenvolvendo e gerenciando competências*. FGV. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2004.

BENDALY, L. **Organização 2000: Novos caminhos para empresas e equipes em uma econômica globalizada**. São Paulo: Futura, 1998.

BLECHER, N. O fator humano. **Revista Exame**. São Paulo, Abril, 12 ago. 1998.

BOOG, G. **Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Caixa Econômica Federal – CEF. **Apostila Oficina Gestão de Pessoas** – guia do gestor. 2004.

DUTRA, J. Caixa Econômica Federal – CEF. **Apostila Oficina Gestão de Pessoas** – guia do gestor. 2004.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ÉBOLI, M. **Educação para empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999.

_____. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. Saberes necessários para a prática educativa. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

GARVIN, David. Aprender a aprender. **Revista HSM Management**, ano 2, n. 9, p. 58-64, jul./ago. 1998.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GNYAWALI, D.; STEWART, A. A contingency perspective on organizational learning: integrating environmental context, organizational learning processes, and types of learning. **Management Learning**. London, Thousand Oaks, CA, v. 34, n. 1, p. 63-89, 2003.

GUIMARÃES, T. *et al.* Explorando o construto organizacional de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do Poder Executivo Federal Brasileiro. **Revista Organizações**

e Sociedade. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, v. 10, n. 27, p. 111-125, mai./ago. 2003.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. *The core competence of organizations*. Boston: **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 2, mai./jun. 1990.

HEISLEY, Deborah D. and LEVY, Sidney J. (1991), “**Autodriving: A Photoelicitation Technique**” *Journal of Consumer Research*. 257-269, 2001.

HENDERSON, D. **Misguided virtue** – false notions of corporate social responsibility. Institute of Economic Affairs. Londres, 2001.

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. **Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2004.

JUNQUEIRA, L. A. C, VIANNA, M. A. F. **Universidade Corporativa**. 2002

.Disponível em: <http://www.institutomvc.com.br/univcorp.htm>. Acessado em: 19/07/2008.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOLB, D. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam ao lucro**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOZINETS, Robert V. , “**Ensouling Consumption: A Netnography Exploration of The Meaning of Boycotting Behavior**” *Advances in Consumer Research*. 475-480,1998.

KROETZ, Cesar. **Balanco social**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, H. **Para onde vai a universidade corporativa?** Notas para uma agenda da educação corporativa brasileira. 2006. Disponível em:

<[http:// www.coppe_ufrj_educacaocorporativa.org.br.htm](http://www.coppe_ufrj_educacaocorporativa.org.br.htm)> Acesso em: 30 abr. 2008.

MEIN, J. Transparência para construir a confiança. **Jornal Valor Econômico**, Rio de Janeiro, 15 abr. 2003. Caderno Empresas S.A., p. B2, 2003.

MEISTER, J. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade. **São Paulo: Pioneira, 1999.**

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa?** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OIT. 2007. Disponível em: <<http://www.oit.com.br>>. Acesso em: 31 mai. 2008.

PETRÓLEO Brasileiro – Petrobrás. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 10 mai. 2008.

PINTO, A. In: BAYMA, F. (org.). **Educação corporativa** – desenvolvendo e gerenciando competências. **A Experiência da Petrobrás**. FGV. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2004.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RODRIGUEZ, M. **Implantando universidades corporativas**. 2003. Disponível em: <[http:// www.rh.com.br/ler.htm](http://www.rh.com.br/ler.htm)>. Acesso em: 17 set. 2008.

_____. **Organizações do conhecimento**: a implantação de universidades corporativas. *Knowledge Management Press & Consulting*. 2004. Disponível em: <http://www.kmpc_uc_conhecimento.com.br.htm>. Acesso em: 02 mai. 2008.

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo?** Um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SENGE, P. **O novo trabalho do líder:** construindo organizações que aprendem. [s. l.], 1999.

SILVEIRA, E.; SILVA, C.; FARIA, R. Ead o professor e a inovação tecnológica. **Revista Brasileira de Aprendizagem a Distância**, São Paulo, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.abed.org.br.htm>>. Acesso em: 31 ago. 2008.

SOUZA, E. **Clima e cultura organizacional**. São Paulo: Market Books, 2000.

STARKEY, K. **Como as organizações aprendem:** relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, J. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, A. **Universidade corporativa versus educação corporativa:** desenvolvimento do aprendizado contínuo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. **4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.**

WICK, C.; LÉON, L. **O desafio do aprendizado: como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado**. São Paulo: Nobel, 1997.

Disponível em: <<http://www.globoonline.com.br.htm>> Acesso em: jul. 2008.

10. ANEXO

Caro respondente,

Este questionário objetiva avaliar se o ensino/aprendizagem proporcionado pela Universidade Corporativa da empresa Petrobras e/ou coligadas gera benefícios reais ao indivíduo e, ao mesmo tempo, avaliar a imagem da instituição percebida pelos funcionários. Responda, de acordo, com a sua percepção e da forma que mais reflita a sua opinião pessoal.

Perguntas filtro:

I. Já fez quantos cursos pela Universidade Corporativa Petrobras?

() Nenhum curso até o momento () De 1 até 3 cursos () 4 cursos ou mais

II. Há quanto tempo trabalha na Petrobras e/ou coligadas?

() Menos de 1 ano () De 1 até 4 anos () 5 anos ou mais

III. Na frente de cada pergunta abaixo há números de 1 a 7. Assinale o número que melhor reflita sua opinião, ou a sua percepção, de acordo com a escala abaixo:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo muito	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo muito	Concordo totalmente

A1. Os valores, tradições e a própria visão da empresa repercutem na implantação da Cidadania Corporativa em todo o seu nível organizacional.	1	2	3	4	5	6	7
A2. Programas de aprendizagem aprimoram e agregam valor ao indivíduo para reforçar seu comprometimento com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
A3. A produtividade aumenta significativamente quando o funcionário é estimulado pela organização na sua cultura e valores sociais.	1	2	3	4	5	6	7
A4. O espelho de uma empresa é seus funcionários, que refletem esta imagem para o ambiente externo causando boa aceitação ou não.	1	2	3	4	5	6	7
B1. Para as organizações é fundamental entender o contexto do consumidor, suas atitudes e hábitos, para assim personalizar mais seus produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7
B2. Cada vez mais as Universidades Corporativas estudam o cliente, fornecedores e a concorrência de forma real, com casos recentes de sucesso, indo a campo e interagindo para promover o debate de idéias.	1	2	3	4	5	6	7
B3. Gerir pessoas é um ato complexo, e mais difícil ainda, é entender a mente do consumidor, pois nesse milênio o desafio número 1 das organizações será estar mais próximo ao cliente materializando as suas necessidades.	1	2	3	4	5	6	7
B4. A propagação do conhecimento via Universidade Corporativa Petrobras gera benefícios imediatos para o funcionário, que ao adquirir maior informação, trabalhará mais focado, com atenção nas tarefas que lhe forem confiadas.	1	2	3	4	5	6	7
C1. A Universidade Corporativa Petrobras através da sua metodologia voltada ao mercado possibilita o funcionário potencializar suas competências essenciais.	1	2	3	4	5	6	7
C2. Faz parte da Estratégia Organizacional de uma empresa ter funcionários com competências definidas, para assim terem vantagem competitiva no seu setor de atuação.	1	2	3	4	5	6	7
C3. Ser treinado pela Universidade Corporativa Petrobras e desenvolver determinada habilidade gera além de uma competência, a garantia de empregabilidade em um mercado com tanta concorrência.	1	2	3	4	5	6	7
C4. Hoje, dentro do Planejamento Estratégico de uma empresa, o item “pessoas” é um dos mais valorizados, pois consiste na alma de uma organização competitiva.	1	2	3	4	5	6	7

Perguntas sócio-demográficas:

IV. Sexo

() Masculino () Feminino

V. Idade:

1. () Menos de 20 anos
2. () De 20 até 29 anos
3. () De 30 até 39 anos
4. () De 40 até 49 anos
5. () 50 anos ou mais

VI. Qual o seu nível de instrução? (marque apenas um)

- () Segundo grau/técnico
- () Superior
- () Pós-graduação/MBA
- () Mestrado
- () Doutorado

VII. Está enquadrado(a) em qual faixa salarial?

- () Até R\$ 2.500,00
- () Entre R\$ 4.001,00 e R\$ 6.000,00
- () Entre R\$ 2.501,00 e R\$ 4.000,00
- () Acima de R\$ 6.000,00.

Muito obrigado pela participação nesta pesquisa de cunho educacional.